



UNIUNEA EUROPEANĂ



FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 5 „Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității”

Operațiunea: „Reducerea numărului de comunități marginalizate (roma și non-roma) aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din orașe cu peste 20.000 locuitori, cu accent pe cele cu populație aparținând minorității roma, prin implementarea de măsuri/operațiuni integrate în contextul mecanismului de DLRC”

Proiect selectat de GAL Gârcini în cadrul SDL – Etapa a III-a a mecanismului DLRC AP 5/ PI 9.vi/ OS 5.1 – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului: “**START - Antreprenor în Gârcini**”

Contract nr. POCU/717/5/1/149156

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE suport de curs

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



FORMARE
MANAGERIALĂ ÎN
TURISM



agenția
METROPOLITANĂ
BRAȘOV
AGENȚIA METROPOLITANĂ
PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ
BRAȘOV



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CUPRINS

INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT.....	2
INIȚIEREA UNEI AFACERI.....	5
FINANȚAREA AFACERII.....	12
GESTIONAREA FINANTELOR FIRMEI.....	17
MARKETINGUL ÎN AFACERI.....	21
RESURSELE UMANE (MANAGEMENTUL PERSONALULUI).....	26
UTILIZAREA TIC, DEZVOLTAREA DURABILĂ, INOVAREA SOCIALĂ, EGALITATEA DE ȘANSE ȘI NONDISCRIMINAREA, PROMOVAREA EGALITĂȚII ÎNTRE FEMEI ȘI BĂRBAȚI ÎN ANTREPRENORIAT.....	30
PROMOVAREA UNOR MĂSURI PRIVIND SPRIJINIREA TRANZIȚIEI CĂTRE O ECONOMIE CU EMISII SCĂZUTE DE DIOXID DE CARBON ȘI EFICIENȚĂ ÎN UTILIZAREA RESURSELOR	36
PLANIFICAREA AFACERII/ ÎNTOCMIREA PLANULUI DE AFACERI	38
Bibliografie și webografie	47
Model Plan de Afacere pentru start-up-uri (Anexa 1)	48

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

INTRODUCERE ÎN ANTREPRENORIAT

ANTREPRENORIATUL - definirea conceptului

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).

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.

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.

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, să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o.

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.

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:

- I. **identificarea și evaluarea oportunităților** se poate realiza în mod intuitiv sau în manieră științifică, cercetând tipurile cunoscute de oportunități.
- II. **obținerea resurselor necesare** se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse.
- III. **elaborarea planului de afaceri**, unul dintre cele mai des întrebuițate instrumente antreprenoriale.
- IV. **înființarea firmei.**
- V. **asigurarea managementului** este conducerea de tip antreprenorial ce este absolut necesară în orice domeniu.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

ANTREPRENORUL - caracteristici, competențe, profil

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.

„**Antreprenor**” - O persoană care reușește să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

Să devii antreprenor nu este o activitate care se improvizează

Din acest motiv, înainte de a întreprinde orice activitate antreprenorială, trebuie să ne întrebăm care sunt motivele pentru care dorim să devenim întreprinzători. Multe persoane încep o activitate antreprenorială din necesitate. Criza economică a făcut să dispară mii de locuri de muncă și a deveni întreprinzător aproape că a devenit o necesitate. Totuși disperarea nu este o bună motivare pentru a deveni întreprinzători: dacă ne aflăm într-o situație dificilă este mai ușor să greșim, din grabă. Chiar dacă suntem presărați de o situație economică precară, a noastră personală sau a familiei noastre, trebuie să facem toți pașii necesari așa cum se cuvine, dacă dorim să avem succes. În primul rând trebuie să trecem dincolo de motivația castigului și să înțelegem că doar niște motivații valabile ne pot garanta succesul în ceea ce dorim să întreprindem. Deoarece doar dacă motivele care stau la baza alegerii de a întreprinde o activitate autonomă sunt valide se poate începe în mod serios un start up.

Pot fi un bun antreprenor?

Un prim răspuns la întrebarea: “Am caracteristicile necesare pentru a fi un bun antreprenor?” putem deja să-l dăm analizând senzațiile pe care le-am avut citind descrierea avantajelor și dezavantajelor de mai sus.

Dacă suntem tentați și motivați de posibilitatea de a îndeplini un vis și nu ne sperie ideea de a fi răspunzători pentru propriul nostru destin, atunci suntem pe calea cea bună. Dacă în schimb ne gândim că parca totuși să muncesti la un patron în calitate de angajat nu este o idee chiar așa de rea, poate că ar trebui să facem o analiză ulterioară a motivelor profunde ale alegerilor noastre. Reacția noastră la citirea avantajelor și dezavantajelor de a fi antreprenor este strâns legată de caracteristicile noastre personale și de atitudinile noastre caracteriale, și deci acum ar fi bine să vedem care sunt caracteristicile pe care trebuie să le aibă un antreprenor.

Cine este un bun antreprenor

Antreprenorul este o persoană care are curajul de a pune în practică o nouă inițiativă și care știe să facă față dificultăților și riscurilor. Inovația, schimbarea și riscul reprezintă termenii esențiali ai unei afaceri. Totuși, antreprenorul nu este doar cel care creează noua inițiativă. Ci trebuie să fie și cel care o organizează, asigură managementul și definește strategiile de dezvoltare, sistemul de producție al bunului sau serviciului.

Caracteristicile pe care orice antreprenor trebuie să le aibă sunt competența de antreprenoriat, competența de management și capacitatea de leadership.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Antreprenoriatul reprezintă impulsul către schimbare, simțul inițiativei, posibilitatea de aducere sau creare a ceva nou pe piața, pe care întreprinzătorul le aduce în firma sa, atât în faza de înființare a societății, cât și în momentele strategice ale dezvoltării sale. Managementul exprimă capacitatea de a organiza și gestiona activitatea, iar leadership-ul reprezintă capacitatea de a conduce alte persoane implicate în organizație.

Caracteristicile unui potențial antreprenor

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

- capacitate de a face față riscului: sau mai bine zis capacitatea de a identifica și de a destina resurse pentru atingerea obiectivelor personale, înaintea celor individuale și subiective;
- pragmatism: nu trebuie să pierdem niciodată contactul cu realitatea. Dorința de a realiza ceva nu trebuie să ne facă să pierdem din vedere realitatea situației. Este bine să avem încredere în noi, dar dacă exagerăm înseamnă să ne expunem pe noi și propria societate riscului de faliment;
- curiozitatea față de tot ce ne înconjoară, disponibilitatea de a învăța constant prin cele mai ample și multiple experiențe cotidiene, să fim la curent cu tehnologiile, să fim actualizați mereu, să cunoaștem legile, diferitele aspecte ale propriei afaceri, posibilitățile de dezvoltare, etc.
- înclinație spre schimbare: capacitatea de a privi schimbările ca niște aspecte comune ale vieții cotidiene și nu ca accidente pe care trebuie să le evităm neapărat;
- creativitate: capacitatea de inovare și de a se inova ca și cheie fundamentală a îmbunătățirii individuale și profesionale;
- perseverență: capacitatea de a nu se da bătut în fața obstacolelor obișnuite împreună cu doze mari de flexibilitate și capacitatea de a prețui mai mult chiar și greutățile, neajunsurile;
- răbdare: orice afacere are nevoie de timp. Timp pentru a se face cunoscut, timp pentru a-și face o reputație, timp pentru a crea o rețea de contacte stabile. Pentru a deveni antreprenor este nevoie de calm și răbdare;
- leadership: orice bun lider are nevoie de colegi de călătorie, fie că vor fi asociați sau angajați, un bun antreprenor trebuie să știe să-și conducă proprii colaboratori, să-i motiveze, să-i susțină în momentele dificile și să creeze spiritul de grup;
- flexibilitate: a fi antreprenor solicită un program neprevăzut, ședințe în ultimul minut, schimbări neprevăzute, probleme de rezolvat. Trebuie să fii pregătit să renunți la o parte din propriul timp liber pentru dezvoltarea propriei afaceri;
- stăpânire de sine: antreprenorul nu își poate permite luxul de a-și pierde calmul și de a intra în panică. Situațiile de stres trebuie să fie gestionate în cel mai bun mod.
- cunoașterea directă a sectorului de activitate în care dorim să ne deschidem o afacere: Este un alt element cheie pentru succesul propriei idei de afacere. Dacă ai lucrat deja în sectorul de referință, îți permite să ai o idee mai clară a elementelor sale caracteristice, cum ar fi: tipologia și nevoile clienților, concurenții de pe piață, principalele procese productive / organizatorice, riscurile și oportunitățile existente pe piață. Această cunoaștere permite potențialului antreprenor să opereze alegeri strategice conștiente și să evite erorile legate de subevaluarea elementelor determinate.

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

Te naști sau devii antreprenor?

Totuși, deținerea unor astfel de aptitudini nu poate fi considerată o condiție suficientă pentru a fi un potențial antreprenor de succes.

Dacă ne gândim că ne-am născut cu anumite caracteristici și cu potențial pentru a fi un antreprenor, pentru a deveni un antreprenor de succes este nevoie să investim în dezvoltarea propriilor competențe, urmând un curs de antreprenoriat sau învățând singuri acele lucruri care să ne susțină propria dezvoltare personală și profesională.

De ce să pornești o afacere pe cont propriu ? Merită? Două puncte de vedere:

- "...este formidabil să scapi de certurile meschine de la serviciu nimeni nu te mai împinge de la spate în fiecare clipă și mai presus de orice îmi face plăcere să-mi asum responsabilități și să iau decizii când totul mergea bine, aveam un sentiment de satisfacție și uneori de ușurare - când aveam dificultăți, rezolvarea problemelor era pentru mine o provocare să o fac!...în definitiv, a face afaceri înseamnă a rezolva probleme la început a fost greu, muncesc fără să mă uit la ceas, dar firma merge bine anul viitor voi obține dividende..."

- "...pentru început, pot să spun că m-am așteptat la o muncă grea; totuși efortul n-a scăzut în timp - de fapt s-a înrăutățit mi se pare dificil să mă ocup de toate aspectele firmei - contabilitate, găsirea de noi clienți și pe deasupra întotdeauna sunt probleme cu furnizorii am avut o mulțime de dificultăți în a găsi suficienți bani pentru a menține firma pe linia de plutire vânzările nu au crescut foarte repede, dar notele de plată se tot adună și cresc, tot cresc, banca nu-mi mai dă niciun împrumut fără ipotecă pe casă...pot să pierd totul...nu pot închide un ochi toată noaptea ...nu mai am viață socială sau de familie - firma e totul...acum câteva luni m-am îmbolnăvit de gripă. . a durat două săptămâni...nu am putut sta în pat - firma s-ar fi prăbușit. . și am impresia mereu că sunt înșelat. "

Jones, G. - 1997

INIȚIEREA UNEI AFACERI

NOȚIUNI DE BAZĂ: "AFACERE"

Posibile definiții ale noțiunii:

* "Larousse", 1993

1. ansamblu de activități financiare, comerciale, industriale; mediul în care acestea se desfășoară
2. o întreprindere

* "Oxford Dictionary of Business English", 1994

1. activități comerciale în general (vânzare și cumpărare, producere de bunuri și servicii pentru comercializare, aranjamente comerciale, activități legate de distribuția mărfurilor)

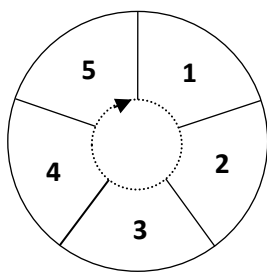
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

Atenție! Toată lumea este de acord că, la terminarea afacerii, nu trebuie să existe doar un singur câștigător (cu alte cuvinte - un “învingător” și un “învins”); ambele părți trebuie să iasă în avantaj față de situația lor anterioară, chiar dacă acest avantaj înseamnă altceva pentru fiecare dintre parteneri.

Indiferent de caracterul său, este important să se stabilească etapele principale în derularea unei afaceri, genurile de profit urmărite de parteneri, poziția și responsabilitățile managerilor, forțele implicate.

ETAPE ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Se acceptă, în general, existența a cinci etape în derularea afacerii și anume [Popescu, D. , 1995]:



CICLUL AFACERII

1. *Prospectarea* - analiza mediului competițional, în vederea depistării unei posibile afaceri și, implicit, a eventualilor parteneri și a unui client [sau a unor clienți] și a nevoilor acestuia [acestora]

2. *Studiul* - consultarea clientului pentru pregătirea unei oferte conforme cu solicitările sale; consultarea partenerilor pentru a pregăti viitoarele colaborări

3. *Negocierea* - stabilirea limitelor afacerii, a drepturilor și obligațiilor precise ale partenerilor și clienților, pe baze reciproc avantajoase; încheierea contractelor

4. *Realizarea* - formularea comenzii de către client și angajarea, de către furnizorul/furnizorii de produse sau servicii, a tuturor mijloacelor umane, materiale și financiare pentru obținerea rezultatelor convenite

5. *Finalizarea* - recepția lucrării, soluționarea unor eventuale deficiențe sau litigii; pregătirea unei noi afaceri (între aceeași parteneri).

IDEEA DE AFACERE

Acum ca v-ati decis sa deveniti un antreprenor, trebuie sa va concentrati asupra ideii de afaceri. Este nevoie de timp pentru a o gasi, sa o analizati si sa va decideti daca o urmati sau nu. Majoritatea oamenilor cred ca stiu ceea ce vor. Unii dintre ei chiar stiu, dar unii sunt vizatori. In orice caz, in practica sunt trei situatii tipice:

- **prea multe idei**, asa ca este dificil sa alegeți una
- **nicio idee**, asa ca este dificil sa gasesti una buna
- **idee anume**, ce este considerata cea mai buna, indiferent daca in realitate este sau nu.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

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

- observând piața, astfel încât să găsiți o nișă, cu alte cuvinte o zonă în care există cerere, dar nu și furnizori
- citind cu atenție presa locală; un articol sau reclamă pot fi sursa unei idei geniale
- citind unele reviste de afaceri unde sunt propuse idei de afaceri, cu informație generală sau tehnică legată de anumite domenii de specialitate
- vorbind cu oameni deja implicați în afaceri, antreprenori activi sau clienți potențiali
- vorbind cu prieteni și cunoscuți (informații valoroase pot veni din surse neașteptate)
- toți oamenii au idei. Antreprenorii ar trebui să aibă idei **PROFITABILE** și **PRACTICE**.

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

Servicii: turism, pictură, decorare, baby-sitting, menaj, etc.

Comert: vânzarea cu amanunțul, vânzare cu ridicata, comanda prin mail, vânzare prin telefon, vânzări „din USA în USA”

Productie: când este vorba de mici afaceri, producția se referă la domenii precum: arte meșteșugărești, articole vestimentare, bijuterii, mici ferme, mic mobilier.

RESURSELE NECESARE PENTRU AFACERE

Următorul pas în evaluarea ideii de afaceri este legat de evaluarea resurselor necesare și a celor disponibile. Antreprenorul este o persoană ce găsește metode de a crea o punte între resursele necesare și cele disponibile pentru a duce la îndeplinire oportunitatea. Multe eșecuri apar deoarece controlul antreprenorului asupra resurselor necesare pentru activitate se află într-un punct critic.

Resursele implicate în demararea afacerii sunt:

- abilități personale tehnice
- relații
- finanțe
- echipamente
- cunoscuți
- date legate de marketing
- resurse umane
- management

Principalul rol al unui antreprenor este să identifice, cu creativitate, resursele și înlocuitorii alternativi. Controlul resurselor nu înseamnă în mod necesar posesie. Resursele pot fi obținute și pe termen limitat de la alte persoane/firme care le au în proprietate. Credibilitatea este, deci, foarte importantă, antreprenorul asumându-și riscuri cu furnizorii

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

de la care inchiriaza, ia in leasing sau imprumuta resurse pe baza unor intelegeri contractuale sau non-contractuale.

Cunoștințe (know how)

Conformitatea cu restrictiile legale afecteaza, de asemenea, resursele. Practica standard de afaceri poate necesita mult timp si, de multe ori, aprobari destul de costisitoare si achizitii greoaie pentru: licente, proceduri de functionare, aprobari ale produselor si testari, patente, cerinte de calitate.

O simpla aprobare neobtinuta la timp poate pune in pericol activitatea extrem de serios. De asemenea, utilizarea unei tehnologii, a unei idei sau a unui simbol fara a avea autorizatia necesara poate avea consecinte majore daca se ignora legislatia referitoare la drepturile de autor.

Locatia sau spatiile pentru afaceri

Spatiu pentru orice activitate (comert, serviciu, productie) trebuie sa indeplineasca anumite cerinte de baza: sa ofere siguranta pentru oameni si operatiuni, sa fie adecvat pentru o anumita functie, sa ofere un mediu placut sau cel puțin acceptabil pentru oameni, sa reprezinte un simbol al companiei pentru clienti, sa fie avantajos din punct de vedere economic, sa aiba o locatie pe placul clientilor, furnizorilor si angajatilor.

Furnizorii

Calitatea si increderea furnizorilor au un impact foarte mare asupra afacerii. Pentru orice tip de activitate, furnizorii sunt diferiti, asa ca ei trebuie sa fie analizati independent, de la caz la caz.

Foarte important este sa nu te bazezi un singur furnizor. S-ar putea intampla ca acesta sa profite de tine in situatii de criza (lipsa de timp, nevoia unei cantitati sporite, schimbari in calitatea sau gama de produse) sau sa dea faliment. Criteriile de selectie cele mai convenabile pentru furnizori pot fi: locatia furnizorilor, calitatea produselor oferite, costurile sau aranjamentele financiare si de mentenanta (reduceri pentru volumul produselor achizitionate, modalitati de plata), garantia si mentenanta produselor, instalarea si testarea echipamentelor, receptivitatea fata de cerere.

Toate aceste aspecte sunt importante in alegerea unui furnizor adecvat, dar prioritatile depind de obiectivele specifice ale companiei. Daca, pentru productie, este necesar timp mai indelungat pentru a planifica tehnologiile, procedurile si furnizorii, in domeniul serviciilor si al comertului, trebuie sa reactionati imediat la orice schimbare a cererii pietei (noi produse, noi marci, noi politici de stabilire a pretului, noi inlocuitori) pentru a tine pasul cu competitia. Astfel, cum structura vanzarilor se schimba relativ des, in comert trebuie sa fiti mult mai flexibil si rapid in cautarea permanenta a noilor parteneri.

Canalele de distributie

Distributia este importanta pentru toate intreprinderile si corespunde unei modalitati concrete de capitalizare a produselor, pana la modurile prin care acestea ajung la consumatori.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

În principiu, sunt trei metode importante:

- comerțul direct (nu necesită cheltuieli adiționale pentru magazine și vânzatori)
- comerțul cu amănuntul (înseamnă folosirea intermediarilor pentru relația cu clienții finali)
- comerțul cu ridicata (implică existența a doi intermediari înainte ca produsul să ajungă de la producător la consumatorul final)

Pentru servicii nu este o problemă atât de evidentă, prin definiție această zonă însemnând contactul direct cu clienții.

Dacă se folosesc intermediari în distribuție, aceștia sunt parteneri importanți pentru afacere, deoarece ei controlează vânzările către clienți, iar fără clienți, practic afacerea nu există.

Criteriile pentru alegerea partenerilor de distribuție pot fi:

- locația și imobilizările fixe ale distribuitorilor
- aranjamentele financiare (modalitățile de plată folosite de aceștia pentru marfă, ce reduceri doresc)
- calitatea serviciilor (imaginea magazinului, atitudinea vânzătorilor, prezența produselor concurenței).

Fondurile necesare afacerii

Fondurile reprezintă o resursă critică pentru o afacere și necesită o analiză amănunțită.

La început, ar trebui să aveți în vedere fondurile necesare pentru:

- înființarea companiei (înregistrarea, obținerea autorizațiilor, licențelor, conturi bancare)
- investiții inițiale (echipamentul minim, achiziția și organizarea imobilelor)
- funcționarea afacerii (fondul de rulment pentru operațiile curente precum materii prime, materiale, salarii)

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

Finanțarea depinde, în general, de tipul de activitate pe care urmează să o întreprindeți:

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

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

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

Echipament pentru afacere

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

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Decizia legata de echipamentul folosit ar trebui sa corespunda obiectivelor companiei atat pe termen scurt, cat si pe termen lung (dezvoltarea sau diversificarea productiei). Aceste aspecte se refera la flexibilitate, multifunctionalitate si innoirea echipamentului.

Resursele umane

Personalul unei intreprinderi reprezinta o resursa vitala pentru succesul unei afaceri. Din modul de organizare rezulta forta de munca necesara precum si structura sa. Faza urmatoare este stabilirea metodei de gasire a personalului si a procedurii de selectie, angajare si coordonare. Alegerea angajatilor reprezinta o decizie importanta, in sensul ca acestia ar trebui sa ofere sprijinul necesar din punct de vedere al relatiilor profesionale, organizationale si interne.

ÎNFIINȚAREA AFACERII

In faza incipienta, trebuie sa va decideti ce forma legala va avea afacerea dvs. Sunt câteva alternative, fiecare avand avantaje si dezavantaje ce trebuie a fi cantarite.

Tipuri de firme

Principalele forme juridice sub care va puteti infiinta o afacere sunt:

- întreprinzatori individuali - persoane fizice autorizate si asociatii familiale
- societati comerciale - si anume :
 - societatea in nume colectiv (S.N.C.)
 - societatea in comandita simpla (S.C.S.)
 - societatea in comandita pe actiuni (S.C.A.)
 - societatea pe actiuni (S.A.)
 - societatea cu raspundere limitata (S.R.L.)

Forma juridica pentru afacerea dorita trebuie aleasa cu grija. Intreprinzatorii vor tine seama de:

- natura activitatii ce urmeaza a fi organizata
- marimea acesteia si posibilitatile de dezvoltare
- numarul viitorilor parteneri de afaceri
- gradul de implicare si de raspundere asumat de fiecare dintre ei
- capitalul social disponibil in comparatie cu cel necesar
- ponderea participarii fiecarui partener la constituirea capitalului social
- caracteristicile specifice fiecareia dintre diferitele forme juridice prevazute de legislatia in vigoare, etc.

Etape de parcurs pentru inițierea afacerii/înființarea întreprinderii

- Rezervarea denumirii (alegerea denumirii, verificarea disponibilității și rezervarea acesteia)

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Stabilirea sediului social (identificarea spațiului, redactarea contractului de închiriere/comodat pe seama și în numele viitoarei societăți, obținerea avizului/acordului asociației de proprietari/vecinilor, dacă spațiul se află într-un bloc)
- Întocmirea actului constitutiv (conține informații despre: datele de identificare a asociatului unic/asociațiilor, denumirea societății, forma acesteia, adresa sediului social, durata societății, codurile CAEN - principal și secundare, capitalul social, datele de identificare a administratorului și perioada mandatului)
- Depunerea capitalului social (prezentarea la ce banca se dorește cu un exemplar din actul constitutiv, o copie a rezervării denumirii și cu actul/actele de identitate al/ale asociatului unic/asociațiilor)
- Întocmirea dosarului ce urmează a fi depus la ONRC (cerere de înregistrare, declarații, cerere de înregistrare sediu social la ANAF/anexa 1 - înregistrare fiscală, etc.)

Documente necesare pentru înregistrarea în registrul comerțului, înregistrarea fiscală și autorizarea funcționării întreprinderii cu răspundere limitată

- Cererea de înregistrare (se depune în original)
- Anexa 1 privind înregistrarea fiscală
- Declarația - tip pe propria răspundere semnată de asociați sau de administratori din care să rezulte, după caz, că:
 - persoana juridică nu desfășoară la sediul social, la sediile secundare sau în afara acestora, activitățile declarate, o perioadă de maximum 3 ani (original);
 - persoana juridică îndeplinește condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii pentru activitățile precizate în declarația-tip (original)
- Dovada verificării disponibilității și rezervării denumirii firmei (original)
- Declarația că persoana are calitatea de asociat unic într-o singură societate cu răspundere limitată sau că societatea cu răspundere limitată cu asociat unic nu este asociat unic în altă societate cu răspundere limitată (original)
- Actul constitutiv (original) - obiect de activitate cod CAEN
- Documentul care atestă dreptul de folosință asupra spațiului cu destinație de sediu social (copie)
- Anexa 2 - Cererea adresată ANAF în vederea obținerii certificatului emis de administrația financiară competentă, care certifică faptul că pentru imobilul cu destinație de sediu social nu a fost înregistrat un alt document pentru înstrăinarea dreptului de folosință asupra aceluiași imobil, cu titlu oneros sau gratuit
- Anexa 2 - Cererea adresată ANAF în vederea obținerii certificatului emis de administrația financiară competentă, care certifică faptul că pentru imobilul cu destinație de sediu social nu a fost înregistrat un alt document pentru înstrăinarea dreptului de folosință asupra aceluiași imobil, cu titlu oneros sau gratuit
- Dovada privind efectuarea vărsământului aportului asociatului unic la capitalul social (chitanța depunere numerar)
- Declarațiile date pe propria răspundere, după caz, de către fondatori/administratori/cenzori sau persoane fizice reprezentante ale persoanei juridice

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

numită administrator sau cenzor, din care să rezulte că îndeplinesc condițiile legale pentru deținerea acestor calități (original)

- Actul de identitate al fondatorului/administratorului (copie)
- Specimenul de semnătură a reprezentantului societății (original)
- Dovada privind plata tarifului legal - tariful de publicare în Monitorul oficial
- Cererea de înregistrare, însoțită de celelalte documente, se îndosariază în dosar cu șină, se numerotează toate paginile și se depune la Oficiul registrului comerțului

Oficializarea firmei

Dupa depunerea documentelor, daca nu sunt nereguli (vei fi solicitat de oficiali ai Registrului Comertului, pentru clarificari si corecturi), in doua sau trei zile primesti actele oficiale. Practic, dobandesti personalitate juridica pentru firma, care, din acest moment, beneficiaza de toate drepturile si obligatiile pe care le impune legea.

Aceste documente ale SRL-ului nou infiintat sunt:

- rezolutia de infiintare;
- certificatul constatator;
- certificatul constatator pentru codul CAEN;
- certificatul de inregistrare ce contine Codul Unic de Inregistrare, sediul social, activitatea principala si numarul de ordine la Registrul Comertului.

Tot ce mai ai de facut este sa faci o stampila cu numele firmei tale (nu este obligatoriu), sa deschizi la o banca pe care o alegi, dupa preferintele tale, un cont bancar pentru persoana juridica si sa apelezi la serviciile unui contabil, pentru care trebuie sa semnezi o procura legalizata prin care il imputernicesti sa intocmeasca, sa semneze si sa depuna declaratii fiscale in numele firmei tale. O alta obligatie este sa achizitionezi, in termen de 30 de zile, de la Registrul Unic de Control, un Registru de evidenta fiscala, care poarta detaliile de identificare ale firmei tale.

FINANȚAREA AFACERII

NEVOIA DE FINANȚARE

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

Pe parcursul existenței unei afaceri, există etape în care se manifestă nevoia de finanțare:

- debutul afacerii - este momentul in care suma necesara este prea mare pentru propriile resurse si nu sunt multe surse de finantare disponibile. Finantarea tipica in aceasta situatie se realizeaza fie prin capital social, fie din resurse proprii, alte persoane sau fonduri de investitii.
- dezvoltarea afacerii dupa planul initial - este intotdeauna legata de investitii, indiferent daca acestea sunt mici sau mari. In aceste cazuri, este posibil sa gasiti surse atat in interiorul companiei, cat si la alti indivizi si institutii. Solutia o reprezinta finantarea prin vanzarea de actiuni sau imprumutul pe termen lung.

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

- o oportunitate ce apare în mod neașteptat - prezintă dezavantajul de a avea nevoie de fonduri într-o perioadă scurtă de timp. Astfel, posibilitatea de a planifica cu atenție finanțarea nu apare întotdeauna. În general, problema este rezolvată prin intermediul împrumuturilor.
- nevoia de bani pentru capitalul circulant poate interveni de multe ori, chiar dacă afacerea merge bine. Deseori, suma necesară nu este prea mare și este pe o perioadă scurtă de timp, de aceea compania angajează împrumuturi pe termen scurt.
- lipsa temporară de fonduri operaționale - apare, în general, în cazul afacerilor sezoniere, și se aseamănă foarte mult cu nevoia de capital circulant. Soluția pentru rezolvarea acestei probleme financiare este reprezentată de o linie de credit.
- evenimente speciale ce afectează situația economică a afacerii: accidente, furturi, debitori, care nu sunt capabili să plătească la timp, competiție agresivă, produse noi, substituenți, tehnologie ce schimbă cererea pentru un anumit produs. Aceste situații sunt greu de anticipat, iar nevoia de fonduri este absolut necesară. Astfel, antreprenorii sunt nevoiți să se împrumute în condiții mai puțin avantajoase.
- influențe macroeconomice: scăderea puterii de cumpărare a clienților, schimbări în legislație, creșterea dobânzilor, devalorizare mare. Antreprenorii ce se află în această poziție iau în considerare două alternative: găsirea fondurilor sau falimentul.

În toate aceste situații, obiectivele antreprenorilor sunt să asigure finanțarea la cel mai mic cost posibil.

SURSELE DE FINANȚARE

Finanțarea activității unei întreprinderi reprezintă totalitatea mecanismelor, tehnicilor și a instrumentelor prin care sunt procurate mijloacele bănești necesare pentru realizarea și dezvoltarea activităților unei întreprinderi.

În general, finanțarea îmbracă două forme distincte :

- **surse proprii** - autofinanțare prin utilizarea capitalului propriu, reinvestirea profitului, amortizarea capitalului fix, vânzarea de active fixe;
- **surse atrase** - împrumuturi contractate din anumite surse, majorarea capitalului social prin suplimentarea acestuia sau prin emiterea de acțiuni (valabil în cazul SA sau SCA) sau cooptarea a unor asociați cu noi părți sociale (modalitate valabilă pentru SRL).

În ceea ce privește cea de-a doua categorie de surse, și acestea se regăsesc în practică sub mai multe forme:

a. **Finanțarea pe termen scurt** (aproximativ 1 an) se realizează, de regulă, prin:

- credite bancare care se acordă pentru activități curente, achiziții de materiale etc.;
- credite de la furnizori (creditul comercial), prin amânarea plății facturilor după un anumit termen stabilit, la prețul stipulat în contract, la care se adaugă și dobânda.

b. **Finanțarea pe termen mediu** (5-7 ani) și lung (peste 7 ani) poate fi accesată prin intermediul creditelor bancare, fiind destinate investițiilor sau achiziționării de active.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Există și alte tehnici speciale de finanțare, cum ar fi :

- **leasingul** - formă de închiriere realizată de societăți financiare de leasing sau producători al unor bunuri de producție către întreprinderi care nu dispun de fonduri proprii sau nu doresc să recurgă la credite bancare pentru achiziționarea acestora;
- **finanțarea prin emisiunea de obligațiuni** (valabilă doar în cazul SA și SCA) - se pot obține fonduri de la publicul larg sau de la un grup restrâns de investitori.
- **finanțarea prin creditare internațională** - depinde de conjunctura economică de pe piața mondială și condițiile care trebuie îndeplinite de solicitantul de credit și pot fi de două tipuri: rambursabile și nerambursabile.
- **subvențiile** acordate de către stat (rambursabile sau nerambursabile) - atunci când firma se află într-o situație economică/financiară dificilă care poate fi generată de cazuri de forță majoră. Statul poate garanta în fața băncilor credite speciale pe care le pot obține întreprinderile, prin negocierea unor clauze de împrumuturi preferențiale.

Procesul de atragere de fonduri

Finanțarea afacerii este unul dintre cele mai dificile obstacole pe care un antreprenor trebuie să le depășească în momentul în care începe o afacere sau atunci când are nevoie de noi resurse pentru dezvoltarea unei.

Pasi preliminari procesului efectiv de atragere de fonduri:

- calculează, studiază, compară și determină suma de bani necesară proiectului tău.
- pune-ți în ordine ideile, analizează de câte ori este nevoie planul de afaceri și definește sursa de finanțare optimă pentru tine și firma pe care vrei să o dezvolti.
- identifică o serie de garanții pe care le poți oferi, dacă este cazul, dar care să nu îți pericliteze succesul.
- stabilește un nivel clar de control pe care îl poți oferi finanțatorilor tăi.
- întocmește o listă cu toate sursele potențiale de finanțare disponibile, potrivite ție și la care să poți avea acces.
- întoarce-te la lista de la punctul anterior și calculează fondurile disponibile pentru fiecare sursă în parte.
- analizează aceste surse și determină care dintre ele sunt cele mai profitabile pentru afacerea ta, apoi realizează din nou lista în funcție de această ierarhie.

Următorii pași sunt cei care te ajută să îți determini capitalul necesar exact, într-o formă care va sta la baza unei prezentări a ideilor tale în fața potențialilor investitori și care te va ajuta enorm să îți atragi fondurile mult dorite. Stabilește costurile de pornire ale afacerii în mod detaliat și ai grijă să nu omiți niciun aspect. Aici intra darile către stat, actele necesare etc.

- Identifică suma de bani necesară primelor achiziții și plăți, respectiv primele utilități, chirie, construcții, materii prime, recrutări de personal etc.
- Estimează costurile lunare pentru desfășurarea activităților din prima perioadă de la lansarea afacerii sau de la implementarea proiectului.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Determina costurile necesare dezvoltării afacerii sau proiectului, precum pregătirea unei capacități de producție care să acopere cererile venite peste o perioadă lungă de timp, dacă totul merge bine.
- Trage linie și calculează totalul necesar unei afaceri de succes.

Înainte de a te duce cu planul de finanțare în fața potențialilor investitori, verifică și modifică unde este necesar ceea ce ai concluzionat în pașii preliminari prezentați mai sus, ținând cont și de suma totală necesară calculată în detaliu.

INDICATORII FINANCIARI AI FIRMEI

Afacerile nu notează doar în funcție de idee și de cât de inovatoare sunt, ci și în funcție de indicatorii financiari. Aceștia sunt cei care-ți dezvăluie dacă o companie are succes sau nu.

Ce sunt indicatorii financiari ai firmei și care sunt cei mai importanți.

Acești indicatori financiari oferă informații valoroase despre situația companiei, cât de bine funcționează, care sunt problemele și care sunt perspectivele de viitor. De acești indicatori sunt (sau ar trebui să fie) interesați managerii, partenerii de business (furnizorii, investitorii etc).

Este importantă cunoașterea acestor termeni pentru o analiză internă curentă a companiei (performanță și probleme) și pentru stabilirea planurilor de business următorul an. Ceilalți parteneri de business ar trebui să ceară aceste informații pentru a ști dacă vor să intre în afaceri cu respectiva companie.

Indicatorii financiari se împart în mai multe categorii: indicatori de lichiditate, indicatori de risc, indicatori de activitate (gestiune), indicatori de profitabilitate, indicatorii politicii de dividend (dacă este cazul).

Indicatori de lichiditate

Lichiditatea reflectă capacitatea companiei de a-și onora obligațiile prin transformarea activelor curente (stocuri, creanțe, investiții) în numerar. O companie lichidă e una care generează suficient de mult cash pentru a-și onora plățile exigibile. De cele mai multe ori, afacerile nu sunt închise din cauza ideii proaste, ci din cauza crizei de cash care nu mai permite creșterea și activitatea zilnică.

- Lichiditatea generală = Active circulante / Datorii curente
- Lichiditatea imediată = Active circulante, stocuri / Datorii curente
- Rata capacității de plată = Casa și conturi la banci + investiții pe termen scurt / Datorii curente
- Acoperirea cheltuielilor zilnice = Cash + investiții pe termen scurt + creanțe / Cheltuieli medii zilnice
- Ciclul de conversie a numerarului = Durata de rotație a stocurilor + durata de rotație a debitelor - clienți - durata de rotație a creditelor - furnizor

Urmărește acești indicatori dacă vrei să fii un manager care înțelege cum funcționează lucrurile în firma ta și să nu fii luat prin surprindere de situații neprevăzute.

Indicatori de risc/datorii

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

În mod uzual, se recomandă ca un raport echilibrat între datorii și capitaluri să nu depășească 3:1

- Gradul de acoperire al dobânzilor = Profit înainte de plata dobânzilor și a impozitului pe profit (EBIT) / Cheltuieli cu dobânda
- Rata de îndatorare globală = Datorii totale / Active totale
- Levierul = Datorii totale / Active totale
- Rata solvabilității generale = Active totale / Datorii curente
- Indicatori de activitate
- Rotația stocurilor = Costul vânzărilor / Stoc mediu
- Durata de rotație a stocurilor = Stoc mediu / Costul vânzărilor * 365 (nr. de zile)
- Rotația debitelor (clienți) = Cifra de afaceri / Sold mediu clienți
- Durata de rotație a debitelor (clienți) = Sold mediu clienți / Cifra de afaceri * 365 (nr. de zile)
- Rotatia creditelor (furnizor) = Achiziții de bunuri / Sold mediu furnizori
- Durata de rotatie a creditelor (furnizor) = Sold mediu furnizorilor / Achizitii de bunuri * 365 (nr. de zile)

Indicatori de profitabilitate

Acești indicatori dezvăluie cât de eficientă este o societate în a-și utiliza resursele pentru a genera profit. Obținerea unui profit pe termen lung înseamnă supraviețuirea firmei.

- Rentabilitatea capitalului angajat = Profit înaintea plății dobânzii și a impozitului pe profit (EBIT)/Capital angajat
- Marja profitului operational = Profit operational (EBIT) / Cifra de afaceri * 100
- Marja brută din vânzări = Profit brut din vanzari / Cifra de afaceri * 100
- Marja netă din vânzări = Profit net / Cifra de afaceri * 100
- Rata de impozitare efectivă = Cheltuieli cu impozitul / Profit brut (EBT) * 100
- Rentabilitatea economică = Profit net / Active totale * 100
- Rentabilitatea financiară = Profit net / Capital propriu * 100
- Rata rentabilității resurselor consumate = Profit net / Cheltuieli totale

Într-un final, atunci când faci analiza unei companii ar trebui să te uiți la mai mulți dintre acești indicatori financiari. Analiza pe baza unuia singur poate duce la interpretări eronate. De asemenea, pentru ca analiza să fie una pertinentă trebuie luat în calcul un punct de referință (valoare istorică a companiei, competiția etc).

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

GESTIONAREA FINANTELOR FIRMEI

NOȚIUNI DE CONTABILITATE

Societatile comerciale și celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligația să conducă contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiară, potrivit legii și contabilitatea de gestiune - adaptată la specificul activității - Legea contabilității nr. 82 / 1991.

Pentru marea majoritate a antreprenorilor, contabilitatea este o știință abstractă, relativ greu de înțeles, o înșiruire de numere care “pentru unii” se traduc în bani și bunuri. Totuși, contabilitatea, ca activitate specializată în măsurarea, evaluarea, cunoașterea, gestiunea și controlul activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, precum și a rezultatelor obținute, trebuie să asigure înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară, performanța financiară și fluxurile de trezorerie, atât pentru cerințe interne ale acestora, cât și în relațiile cu investitorii prezenți și potențiali, creditorii financiari și comerciali, clienții, instituțiile publice și alți utilizatori.

După cum vedem, contabilitatea este în primul rând o obligație legislativă. Cu toate acestea ea trebuie privită de către un antreprenor ca principalul furnizor de informație în legătură cu patrimoniul entității (“averea” acesteia) pe de-o parte, cât și a performanțelor economico-financiare ale acesteia, pe de altă parte.

Notiuni importante de contabilitate pe care orice antreprenor trebuie să le cunoască

Ca antreprenor, nu trebuie să cunoști în amănunt toate aspectele contabile ale afacerii, dar este esențial și util să stăpânești notiunile de bază, astfel încât să știi ce să soliciți specialistului care se ocupă de contabilitatea firmei și să interpretezi diverse situații financiare, pe baza cărora să îți fundamentezi ulterior deciziile.

1. Când avem nevoie de serviciile unui contabil?

În funcție de forma juridică a afacerii, avem două situații:

a). Nu există o obligație de a angaja un contabil pentru gestiunea unei persoane fizice autorizate (PFA), întreprinderi individuale (II) sau întreprinderi familiale (IF). Dacă afacerea este înregistrată sub această formă, obligația antreprenorului este aceea de a asigura contabilitatea în partidă simplă, ținând o evidență strictă a încasărilor și plăților, iar pentru acest lucru nu este necesară colaborarea cu un contabil.

Cu toate acestea, dacă există un volum mare al activității sau angajați, este mai indicată colaborarea cu un contabil pentru înregistrarea contractelor de muncă, întocmirea și depunerea periodică a diverselor declarații de plată la bugetul de stat și al asigurărilor sociale, dar și pentru înregistrarea, evidența și gestiunea contabilă.

b). Dacă afacerea este înregistrată juridic sub forma unei societăți comerciale (SRL), cooperative, societăți pe acțiuni (S.A.) etc., colaborarea cu un contabil este obligatorie și utilă încă din primul moment al demarării activității, indiferent de volumul de muncă sau

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

numarul de angajati, intrucat contabilitatea va fi tinuta in partida dubla, pentru care este nevoie de angajarea unui contabil / colaborarea cu o firma de contabilitate.

2. Cunostinte privind fiscalitatea, contabilitatea primara, financiara si de gestiune

Contabilitatea primara este acea parte a contabilitatii care se refera la intocmirea documentelor justificative pentru inregistrarea operatiunilor economice. Din aceasta categorie fac parte emiterea facturilor de vanzare, intocmirea notelor de receptive, intocmirea registrului de casa si completarea dispozitiilor de incasare si plata, intocmirea pontajelor etc.

Contabilitatea financiara presupune preluarea documentelor anterior intocmite si inregistrarea lor pe conturi contabile, conform reglementarilor in vigoare. Asadar, contabilitatea financiara presupune inregistrarea tuturor operatiunilor economice pe care le desfasoara societatea comerciala, inregistrari care stau la baza intocmirii balantei de verificare si apoi a situatiilor financiare. Rezultatele contabilitatii financiare sunt destinate raportarii in afara entitatii: stat, parteneri de afaceri, actionari etc.

Contabilitatea de gestiune se refera la repartizarea si urmarirea costurilor pe destinatii, produse, comenzi, centre de cost etc., cu scopul de a furniza informatii detaliate despre eficienta, costuri si profitabilitate catre managementul companiei.

Fiscalitatea are ca scop calcularea impozitelor si a taxelor pe care compania le are de platit, ca urmare a operatiunilor derulate.

3. Termeni contabili generali si situatiile financiare

Orice antreprenor trebuie sa detina minime cunostinte contabile, cu ajutorul carora sa isi poata evalua afacerea si lua decizii corecte si informate pentru planificarea acesteia. Printre aceste notiuni se numara:

- **Bilantul contabil** reprezinta descrierea sintetica a activelor si pasivelor unei companii la un moment dat;
- **Contul de profit si pierdere** este documentul ce permite evidentierea modului in care rezultatul societatii a fost obtinut (profitul sau pierderea inregistrata in anul anterior);
- **Balanta de verificare** se intocmeste lunar, pentru toate operatiunile efectuate in perioada respectiva, si reprezinta documentul utilizat pentru verificarea exactitatii inregistrarilor contabile. Este principalul instrument pe baza caruia se intocmesc situatiile financiare semestriale sau anuale (bilantul contabil, contul de profit si pierdere);
- **Cash flow / fluxul de numerar / flux de trezorerie** - reprezinta diferenta dintre incasarile si iesirile de numerar ale unei societati sau ale unui proiect, pe o perioada de timp analizata, care poate fi de o saptamana, o luna, un trimestru, un an sau mai mult. De cele mai multe ori, aceasta perioada este egala cu cea a unui exercitiu financiar complet;
- **Activele si pasivele afacerii:**

Active = Pasive + Capitalul propriu

- **Activele circulante** sunt acele active care reprezinta numerar (sau echivalent de numerar) ori care pot fi convertite in bani lichizi pe termen scurt, precum stocurile de marfa, creantele sau investitiile financiare pe termen scurt.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- **Activele imobilizate** sunt cele care nu pot fi convertite imediat in bani lichizi, precum terenurile, cladirile, echipamentele, vehiculele si mobilierul, marcile comerciale detinute de firma, patentele, licentele, drepturile de autor etc.
- **Pasivele** reprezinta obligatiile de plata ale societatii, atat cele pe termen scurt (pasive curente), la finalul exercitiului contabil, fiind scadente in anul urmator, fie pe termen mai lung, peste un an, catre banci, institutii financiare, parteneri comerciali.
- **Capitalul propriu** se refera la banii investiti de proprietarii firmei pentru dezvoltarea acesteia. In cazul in care afacerea este lichidata, capitalul propriu este ceea ce ii va ramane proprietarului afacerii.

- **Bugetul de venituri si cheltuieli** se intocmeste la nivelul intregii activitati a unei societati, la nivelul unui proiect pe care societatea vrea sa il implementeze sau la nivelul principalelor activitati desfasurate in companie, cu scopul de a estima evolutia veniturilor si cheltuielilor intr-un anumit orizont de timp (de cele mai multe ori de un an de zile);

- **Pragul de rentabilitate** reprezinta nivelul minim al vanzarilor care trebuie realizate, astfel incat firma sa nu inregistreze pierderi. Este acel nivel la care profitul este zero. De la acest nivel, orice unitate de produs vanduta in plus va aduce profit;

- Formulele de calcul pentru **plata contributiilor sociale**, atat cele care revin angajatului, cat si cele aflate in sarcina angajatorului, si salariile care revin angajatilor.

Astfel de notiuni pot ajuta antreprenorul sa gestioneze mai eficient activitatea firmei sale, deoarece poate lua decizii pertinente pe baza informatiilor obtinute din acesti indicatori. Desigur, nu trebuie trecuta cu vederea nici relatia cu contabilul, intrucat printr-o comunicare deschisa cu acesta, se pot obtine atat consultanta financiara de calitate, cat si informatii legislative care pot impulsiona vanzarile sau, dimpotriva, bloca activitatea companiei.

COST vs PREȚ

Fiecare produs sau serviciu are valoarea sa. Calculul său în fiecare caz în parte este destul de complicat și nu întotdeauna lipsit de ambiguitate, dar rămâne adevărul: costul și prețul sunt categorii economice fundamentale. Dar, dintr-un anumit motiv, chiar și specialiști calificați își permit uneori să confunde aceste concepte. Ele sunt într-adevăr similare, dar complet diferite.

Care este costul

Costul unui produs sau al unui serviciu este costul pe care producătorul la suportat pentru producerea unui produs sau serviciu (de asemenea, serviciile sunt produse). Astfel de cheltuieli sunt estimate în termeni monetari, chiar și atunci când vine vorba de timp - are și el costul său. În acest stadiu apar întrebări controversate, în special în ceea ce privește determinarea valorii. Pentru o perioadă scurtă de timp, costul unui produs sau serviciu rămâne practic neschimbat. Economiiștii au, de asemenea, conceptul de valoare a consumatorului - în acest caz, este vorba de preferințele individuale ale clientului. Atunci când se determină costul, este foarte important să se cunoască exact cum să se evalueze parametrii subiectivi - costurile de timp, de energie și de efort ale lucrătorilor etc. Acest lucru este extrem de important pe piața de astăzi.

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

Care este prețul

Costul unui produs sau serviciu este de fapt o componentă a prețului, deoarece prețul este deja suma pentru care vânzătorul este dispus să vândă produsul sau serviciul cumpărătorului. În plus față de cost, prețul include și valoarea marjei, pe care vânzătorul trebuie să o primească după vânzare. În funcție de mai mulți factori externi, marcarea poate fi diferită. De exemplu, în timpul promoțiilor sau vânzărilor sezoniere.

Există, de asemenea, o serie de bunuri și servicii, ale căror prețuri sunt fixate de stat și nu pot depăși anumite norme (zahăr, pâine, electricitate etc.).

Anterior, s-a constatat că prețul unui produs individual nu poate fi mai mic decât valoarea sa. Acest lucru este logic, altfel vânzătorul și producătorul vor lucra în pierdere. Odată cu dezvoltarea lanțurilor de supermarketuri, această afirmație s-a schimbat. De exemplu, un vânzător poate reduce prețul unui singur produs sub costul său, dar poate crește semnificativ prețul unui alt produs, blocând astfel diferența. În primul caz, este de obicei un produs care este în cerere redusă, în al doilea caz este invers.

Prețul vs. costul

Astfel, costul este o expresie a costurilor care trebuiau făcute pentru eliberarea unui anumit produs sau serviciu. Dacă aceste costuri sunt exprimate în numerar și se adaugă valoarea profitului pe care vânzătorul dorește să îl primească, atunci primim prețul produsului. Se pare că totul este clar, dar când se pune întrebarea "cât costă un produs?", este ușor să faci o greșeală, deoarece prețul este de obicei spus, iar răspunsul corect este costul. La urma urmei, prețul include "profitul" vânzătorului, adică expresia pârținitoare a valorii bunurilor.

Astfel, costul este doar o parte din prețul produsului. Se exprimă, de regulă, în formă monetară, dar poate fi exprimată și în natură. Prețul este întotdeauna exprimat în numerar. Cost - conceptul este mai complex și necesită cheltuieli semnificative de efort pentru a calcula. Prețul este un concept mai simplu, datorită dorinței vânzătorului de a realiza un profit, de a plăti impozitele și taxele necesare, precum și dorința vânzătorului de a concura pe piață.

În formarea valorii, influența, în cea mai mare parte, este exercitată de factori obiectivi: materialele și resursele cheltuite pe producție. Subiectiv, putem observa costul forței de muncă cheltuite în producție. **Prețul este adesea un set de factori subiectivi**. Luați în considerare exemplul prețurilor imobiliare.

Obiectele imobiliare cu același set de calități au, de asemenea, aproximativ aceeași valoare. Cu toate acestea, prețul poate varia în funcție de locația obiectului (centru sau suburbii), proximitatea infrastructurii (supermarket-uri, metrou, spitale, școli etc.), precum și caracteristicile zonei (istorice, industriale etc.).

MARKETINGUL ÎN AFACERI

Marketing-ul reprezintă un domeniu foarte important, dar care nu i se oferă suficientă atenție, deoarece este perceput ca fiind costisitor și sofisticat. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, lucrurile sunt abordate într-o manieră intuitivă de către mulți antreprenori care consideră că este necesar pentru afacere să facă un studiu de piață și să cerceteze competiția atunci când trebuie să ia o decizie de afaceri.

Marketing-ul este procesul de planificare și executare a creației, stabilirii pretului, promovării și distribuirii ideilor, bunurilor și serviciilor pentru a crea schimburi ce satisfac obiective individuale și organizatorice.

Este o funcție specifică a firmei, precum finanțele, contabilitatea, producția sau personalul. Principala filozofie de marketing are loc la nivelul schimbului dintre vânzător și comparator.

Marketingul constă în "Totalitatea acțiunilor pe care o companie le face pentru promovarea și vânzarea serviciilor sau a produselor pe care le oferă."

FUNCȚIILE MARKETINGULUI

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).

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);

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- 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)

OBIECTIVE MARKETINGULUI

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.

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.

PIAȚA

Piata este definită ca totalitatea populației, indivizi sau organizații, care cere anumite produse, și care are dorința, abilitatea și autoritatea de a achiziționa acele produse.

Pietele pot fi clasificate în funcție de clienții cărora se adresează:

- **Piete de consumatori** constau în persoane ce achiziționează (indivizi sau gospodării) pentru consumul propriu sau pentru a avea un beneficiu de la aceste produse și nu pentru a obține profit.
- **Piete organizatorice sau industriale** constau în cumpărători ce achiziționează produse având trei obiective: revanzare, producerea altor produse sau folosirea lor în operațiunile curente.

Ar trebui să luăm în considerare metode diferite pentru cele două piete, atitudinea consumatorilor nefiind asemănătoare.

Cererea pieței

Unii antreprenori ignoră faptul că inexistența unei piețe pentru un produs sau serviciu înseamnă inexistența unei afaceri. Astfel, datele cruciale pe care trebuie să le luăm în considerare, atunci când planificăm, sunt dimensiunile și caracteristicile cererii pieței. În principiu, totul se reduce la ce, de ce și cât de mult au clienții nevoie.

Atat consumatorii cât și cumpărătorii trebuie studiați. Sunt unele diferențe între:

- **Consumator** - orice persoană, companie sau instituție care teoretic ar putea avea nevoie de produs
- **Client final** - orice persoană care va beneficia de fapt de produs și
- **Client** - cumpărătorul efectiv al produsului

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

Segmentarea pietei

Nu fiecare persoana vrea același tip de mașină sau de șampon. Astfel, este bine să analizăm segmentele de piață. Segmentarea pieței este procesul de divizare a pieței totale în grupe de piață ce conțin persoane care au nevoi relativ similare legate de un anumit produs. Sarcina Dvs. este să identificați setul de nevoi legate de un produs care sunt comune la mai mulți consumatori în fiecare grupă. Dar o observație trebuie făcută: acele nevoi nu trebuie să aibă un impact negativ asupra întregii societăți (precum droguri, sau arme).

Gândiți-vă în mod exact:

- Cine are nevoie de produsele și serviciile oferite (categoriile de ocupații, nivelul venitului, educație, vârstă, sex, situație familială, zone geografice)
- În ce cantități vă așteptați ca aceștia să vă cumpere produsul
- La ce preț sunt dispuși să cumpere
- De ce ar trebui să cumpere de la compania Dvs. și nu de la competiție

Fiecare segment de piață are caracteristicile sale și volumul vânzărilor este diferit.

Pentru un singur segment, vânzarile pot fi constante în timp sau pot fi diferite ținând cont de sezon, de ciclul de viață al produsului.

Piața tinta

O piață tinta este un grup de persoane pentru care o firmă creează și menține un mix de marketing care se adresează în mod special nevoilor și preferințelor grupului respectiv.

Selectia pieței tinta este crucială pentru a genera eforturi de marketing productive. Uneori produse și companii eșuează, deoarece nu identifică grupul potrivit de consumatori cărora să i se adreseze. Identificarea și analiza pieței tinta oferă fundația pentru dezvoltarea mixului de marketing.

Iată câteva sfaturi pentru selectarea pieței tinta.

- Ar trebui să aveți clienți din industrii diferite pentru a vă proteja de fluctuații
- Dacă încercați să vă adresați întregii piețe, efortul va fi prea mare

Capcanele marketing-ului

Strategiile de marketing influențează vulnerabilitatea afacerii. În încercarea managementului de a vinde cât mai profitabil un produs sau să aibă relații cu furnizorul cel mai convenabil, uneori pot apărea probleme. Sunt riscuri mai mari dacă:

- **Va bazați pe un singur produs/serviciu**, deoarece este posibil ca interesul arătat de piață să scadă rapid. Dacă nu sunt alte produse sau servicii care să aducă profit afacerii, cel puțin pe o perioadă minimă de introducere a noutăților, afacerea poate să eșueze.
- **Va adresați unei singure piețe/client**. Dacă acel client da faliment sau își alege un alt furnizor (de pe piața locală sau din import), ați putea avea dificultăți în a convinge alți clienți să cumpere de la Dvs. și, în mod sigur, va trebui să oferiți reduceri substanțiale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- **Folositi serviciile unui singur furnizor.** Daca furnizorul va falimenta sau decide sa aiba relatii exclusive cu consumatorii Dvs., ati putea avea probleme in activitate pana la gasirea unui alt furnizor. Riscuri minore pot aparea daca unicul furnizor impune conditii dificile sau in cazul in care aveti nevoi stringente, acestia fie nu va pot oferi in timp cantitatea ceruta, fie va cer un pret mai ridicat.

MIXUL DE MARKETING

Un instrument deosebit de util in procesul decizional, care include principalele elemente pe care trebuie sa luam in considerare in analiza de marketing este mixul de marketing.

Produsul

Un produs este orice bun pe care o persoana poate sa il achizitioneze de la un vanzator. Puteti vinde:

- **bunuri** - tangibile (mobila, alimente, haine)
- **servicii** - rezultate intangibile pentru anumite actiuni (consultanta in afaceri)
- **idei** - concepte, filozofii, licente, imagini, care ar ajuta clientul in rezolvarea unei probleme

Decizii posibile si activitati legate de PRODUS:

- ✓ conceperea si testarea pe piata a noilor produse
- ✓ modificarea produselor existente
- ✓ eliminarea produselor nedorite
- ✓ formularea numelor produselor
- ✓ luarea unor decizii asupra garantiilor, serviciilor si ambalajului

Distributia

Distributia cuprinde toate activitatile care fac posibila punerea produselor la dispozitia clientilor, la momentul, locul si in cantitatea potrivita.

Canalul de distributie reprezinta un grup de indivizi sau organizatii care directioneaza circulatia produselor de la producatori la consumatori. Ar trebui sa luati in considerare faptul ca atunci cand vindeti cu ajutorul intermediarilor, eforturile de marketing se adreseaza atat comerciantului cu ridicata, care este primul dvs. client, cat si consumatorului final, caruia comerciantul cu ridicata ii vinde produsul respectiv.

Decizii posibile si activitati legate de DISTRIBUȚIE:

- ✓ analiza tipurilor diferite de canale de distributie
- ✓ crearea unor canale adecvate de distributie si a relatiilor cu comerciantii
- ✓ organizarea distributiei si transportului
- ✓ formularea si implementarea procedurilor pentru manipularea eficienta a produselor
- ✓ impunerea unui control al stocurilor
- ✓ minimizarea costurilor totale de distributie
- ✓ analiza locatiilor celor mai potrivite pentru vanzare cu amanuntul si cu ridicata

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Prețul

Pentru un vânzător, prețul reprezintă suma de bani încasată pentru un produs sau un serviciu prestat, în timp ce pentru un cumpărător este valoarea plătită în schimbul produsului respectiv.

Decizii posibile și activități legate de PREȚ:

- ✓ analiza prețurilor competitorilor
- ✓ formularea politicilor de preț
- ✓ determinarea reducerilor oferite pentru tipuri de consumatori
- ✓ determinarea condițiilor și termenilor de vânzare

Sunt câteva **strategii** tipice de stabilire a prețului:

- **prețuri proporționale** pentru produse diferite potrivit costului de producție
- **diferențierea** aceluși produs, care poate fi vândut la prețuri diferite, în locuri diferite, unor clienți diferiți. Pe cât pare de straniu, în cele mai multe cazuri, companiile vând produsele la un preț mai mic pe piețele străine decât pe cele locale
- strategia de stabilire a prețului constând în **folosirea unui produs ca o capcană pentru a atrage clienți în magazine**. Aceasta înseamnă că ați stabilit un preț foarte redus pentru un produs atractiv și ați obținut profit din vânzarea unor cantități mari pentru alte produse

Promovarea

Promovarea cuprinde ansamblul activităților prin care sunt comunicate informații despre produsele sau serviciile unei firme cu scopul de a convinge consumatorii să le achiziționeze.

Principalele roluri ale publicității și promovării:

- comunicați clienților caracteristicile, avantajele și beneficiile produselor
- promovați existența unui nou produs sau serviciu
- creați imaginea dorită pentru compania dvs.
- mențineți relațiile cu clienții
- creați nevoi noi prin publicitate adecvată
- creșteți vânzarile

Decizii posibile și activități legate de PROMOVARE:

- ✓ stabilirea unor obiective promotionale
- ✓ determinarea tipurilor majore de promovare ce vor fi utilizate
- ✓ selectarea modalității de realizare a promovării
- ✓ crearea unor mesaje publicitare și măsurarea eficienței lor
- ✓ pregătirea și distribuirea comunicatelor de presă
- ✓ recrutarea și instruirea personalului de vânzări
- ✓ formularea programului de compensații și beneficii pentru personalul din vânzări
- ✓ planificarea și implementarea formelor de promovare a vânzărilor: mostre gratuite, cupoane, concursuri

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

RESURSELE UMANE (MANAGEMENTUL PERSONALULUI)

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 "specificatiile postului" (sau cerințele activității) și reprezintă baza recrutării și selectării noilor angajați.

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

- **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.
- **Surse externe** la care se apelează pe măsură ce întreprinderea își lărgeste activitatea și are nevoie de un personal suplimentar sau în situația în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaților actuali.

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.

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

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 formularelor-tip pentru cererea de angajare. Prin aceasta se obțin informații generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experiența în muncă (locurile de muncă avute, funcțiile deținute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relații) asupra candidatului.
- Interviu 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.
- Interviu de selecție prin care managerul urmărește să cunoască în detaliu candidatul. Eficiența interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager își poate îmbunătăți aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări:
 - întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puțin schițate) în prealabil;
 - să acorde întreaga atenție candidatului;
 - atmosfera să fie calmă;
 - candidatul trebuie ascultat cu atenție, fără a se face evaluarea verbală a afirmațiilor acestuia;
 - nivelul discuției trebuie adaptat candidatului;
 - să fie urmărite cu atenție modul de exprimare și manierele candidatului, vestimentația acestuia, dacă acestea sunt importante pentru munca ce urmează a fi prestată.
- Examenul medical prin care se constată dacă starea sănătății candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze și se previne contaminarea celorlalți angajați.
- Stabilirea ofertei de muncă, 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

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.

PERFEȚIONAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE, COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

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:

- 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.

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

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

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.

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.

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

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

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”

UTILIZAREA TIC, DEZVOLTAREA DURABILĂ, INOVAREA SOCIALĂ, EGALITATEA DE ȘANSE ȘI NONDISCRIMINAREA, PROMOVAREA EGALITĂȚII ÎNTRE FEMEI ȘI BĂRBAȚI ÎN ANTREPRENORAT

UTILIZAREA TIC ÎN AFACERI

Utilizarea tehnologiile informationale si de comunicatii (sigla in engleza IT, Information Technology) in procese operationale, informationale si respective decizionale constituie un demers strategic al intreprinderilor.

TIC fac referire la echipamente (hardware), programe informatice (software), date si tehnologii de stocare (baze de date, depozite de date), telecomunicatii si retele informatice (LAN locale sau WAN- extinse).

Internetul si tehnologiile mobile pot fi considerate ca noi tehnologii informationale si de comunicatie (NTIC). Majoritatea intreprinderilor folosesc infrastructuri TIC in care retelele de calculatoare locale sunt cuplate la rețeaua Internet, iar pe structura lor se dezvoltă aplicații informatice si sisteme informationale ce valorifica serviciile Internet/Intranet/Extranet.

Modalitati de utilizare TIC in proiecte:

- Utilizarea Internetului (comunicare, informatii, servicii marketing, etc)
- Utilizarea infrastructurii TIC (servele, calculatoare, imprimante, rețele)
- Productia de APPS-uri, programe software
- Suport pentru software de birou (ex. procesoare de text, breviare de calcul)
- Utilizare si dezvoltare de software /sisteme de management de afaceri (ex. ERP Enterprise Resource planning folosit pentru a gestiona partajarea de informații între diferite departamente funcționale, cum ar fi contabilitate, planificare, producție, marketing;
- Aplicații software CRM pentru gestionarea informației despre clienți sau privind Resurse umane (HR), baze de date)
- Suport pentru sisteme/software de managementul afacerilor (de tip ERP, CRM, HR, baze de date)
- Dezvoltarea de soluții web (website - uri, soluții e-commerce)
- Securitatea și protecția datelor (ex. teste de securitate, software de securitate)

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

DEZVOLTAREA DURABILĂ

Dezvoltarea durabila reprezinta corelarea progresului economic si social cu echilibrul natural al planetei, care nu trebuie pus in pericol. Ideea care sta la baza acestui concept este necesitatea de a se asigura o calitate buna a vietii pentru toti locuitorii planetei, atat pentru generatia prezenta, cat si pentru generatiile viitoare.

Esența dezvoltării durabile a societății umane este dată de modul de gestionare, actuală și viitoare, a resurselor sale naturale, energetice, materiale și informaționale, în raport cu obiectivele creșterii economice și asigurarea unei calități din ce în ce mai bune a vieții și a mediului.

Dezvoltarea durabila aduce in prim plan un nou set de valori al modelului de progress economic si social, valori ce vizeaza mai ales omul si nevoile sale prezente si viitoare, mediul natural - protejarea si conservarea acestuia, precum si atenuarea deteriorarii actuale a ecosistemelor.

Dezvoltarea durabila are patru dimensiuni majore:

- economică,
- socială
- tehnologica
- de mediu.

Pentru ca dezvoltarea economica si sociala sa fie durabila trebuie sa asigure protectia mediului grav afectata de emisiile de carbon, de incalzirea globala si economisirea resurselor.

Modalitati de utilizare Dezvoltarii Durabile in proiecte:

Masuri si activitati care contribuie la eficientizarea consumului de resurse:

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

Inițierea unei noi afaceri, caracterizată prin:

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

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

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

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

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

Programarea în procesele de fabricație a:

- Prelucrărilor și conformării produselor defecte și
- Preluarea, retragerea, depozitarea, recuperarea, procesarea produselor consummate

Programarea în procesele de fabricație a:

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

Utilizarea surselor de energie alternative și regenerabile pentru:

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

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

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

INOVARIA SOCIALĂ

Conform definiției date de Comisia Europeană, inovarea socială, înseamnă acea inovare care are un caracter social atât din punctul de vedere al scopurilor urmărite, cât și al mijloacelor folosite. Se urmăresc în special inovări referitoare la dezvoltarea și aplicarea de noi idei (privind produse, servicii, sisteme și procese sau modele) care răspund unor nevoi sociale și, în același timp creează noi relații sau colaborări sociale, fiind benefice pentru societate și stimulând capacitatea de acțiune a societății.

Diferența dintre inovare, ca activitate umană creatoare de nou, și Inovarea Socială (IS) este că a doua este o specificitate a primei prin faptul că are un caracter practic, nu poate fi desprinsă de utilitatea practică, respectiv să se rezume doar la aspecte teoretice, pur academice și se adresează și răsfrânge direct asupra vieții și activității sociale.

Inovarea Socială este o modalitate de a înțelege o gamă foarte largă de activități și practici orientate spre abordarea problemelor sociale sau satisfacerea nevoilor umane.

Cel puțin, inovațiile sociale au rolul să îmbunătățească oportunitățile pe termen lung pentru indivizi și / sau comunități sau să producă mai multă eficiență, eficiența și / sau durabilitate pentru ca societatea să poată face față provocărilor sale.

Din punctul de vedere strict legat de firmele nou înființate Inovarea Socială poate fi definită și ca dezvoltarea și implementarea de noi idei (produse, servicii și modele) pentru a satisface nevoile sociale (mai eficient decât soluțiile existente) și a crea noi relații sociale sau colaborări.

Modalități de implementare a Inovării Sociale în proiecte

Inițierea unei noi afaceri, caracterizată prin:

- Nume nou de afacere, neregăsit în zona adiacentă de operare, sugestiv pentru tipul și serviciile oferite;
- Oferirea de produse și sau servicii într-o zonă comercială bine delimitată, dar cu posibilități de dezvoltare locală, regională, națională etc
- Un nou model de management, specific situației concrete și bazat pe tehnologii moderne
- Noi rețele de aprovizionare, de colaborare în producție și testare/certificare etc, de clienți necesare sustinerii afacerii
- Noua conexiune cu instituțiile publice (RC, ANAF, Primărie, Institutii de învățământ și formare profesională, Inspectie Sanitară, Inspectia Muncii, Pompieri etc) pentru integrarea socială a afacerii
- Noua relație cu comunitatea locală învecinată, cetățenii, organizațiile societății civile, responsabilitate socială

Oferirea de produse și sau servicii cu grad de noutate (noi, inovative, parțial noi) prin:

- Oferirea de produse și sau servicii, într-o zonă (comercială) cu cerere mare și oferta existentă neacoperind cererea, prin noi modalități de distribuție:
- Oferirea de produse și sau servicii noi sau cu caracteristici îmbunătățite (tipodimensiuni, tipovariante, particularizate pe client etc), într-o zonă (comercială) cu cerere mare și oferta existentă neacoperind cererea,
- Oferirea de produse și sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale economice, eficiente, diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale acceptabile ecologic (recuperabile, cu deseuri minime și procesabile, nivel redus de noxe, utilizarea surselor de energie alternative și regenerabile etc, v. și tema Dezvoltare durabilă), diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și sau servicii noi sau utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, de realizare îmbunătățite diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),

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

<ul style="list-style-type: none">• Oferirea de produse si sau servicii noi sau insotite de noi tipuri de documentatii de prezentare folosire, utilizare• Oferirea de produse si sau servicii cu garantii imbunatatite, cu servicii de mentenanta, update etc asigurate, cu angajamentul recuperarii, retragerii de pe piata la sfarsitul duratei de utilizare• Oferirea de produse si sau servicii noi sau cu mase si forme ergonomice, ambalaje etc printr-o diferenta fata de cele conventionale
<p>Cresterea gradului de angajare, incluziune sociala</p> <ul style="list-style-type: none">• Cresterea gradului de angajare prin angajarea obligatorie, initiala, a minimum 2 salariatii cu timp integral de lucru si ulterior si a altora (conform proiectii dezvoltare afacere)• Cresterea incluziunii sociale prin oferirea de servicii cu timp partial in zona administrativa a firmei (contabilitate, intretinere) si in servicii de transport, mentenanta si garantie post livrare
<p>Cresterea nivelului si calitatii vietii, a bunastarii, combaterea saraciei</p> <ul style="list-style-type: none">• Cresterea nivelului si calitatii vietii prin trecerea de la postura de somer ori de salariat la cea de antreprenor/manager• Cresterea bunastarii si combaterea saraciei prin asigurarea unor salarii permanente cel putin la nivelul salariului minim pe economie
<p>Formarea profesionala, inclusiv prin calificari, specializari, perfectionari planificate</p> <ul style="list-style-type: none">• Curs de competente antreprenoriale / Manager de inovare• Alte cursuri, inclusiv cele propuse a fi urmate prin autoinstruire de catre personalul firmei, inclusiv in perioada de dezvoltare si sustenabilitate• Cursurile de calificari, specializari, perfectionari cu atestate de absolvire, programate inclusiv in perioada de dezvoltare si sustenabilitate
<p>Implicare efectiva in activitati de cercetare-dezvoltare tehnologica, cu scopul orientat spre inovare, conform unei strategii a firmei;</p> <ul style="list-style-type: none">• Produsele/serviciile firmei sunt/vor fi realizate in conceptie proprie sau prin colaborari incluzand elemente inovative, avand elemente de noutate (se specifica)• Procesele de executie, de productie de realizare produse si servicii au/vor avea elemente de noutate (se specifica) realizate prin conceptie proprie sau prin colaborari
<p>Dezvoltare locala urbana si regionala</p> <ul style="list-style-type: none">• Dezvoltare locala urbana integrata, adica prin ce contribuie firma nou infiintata la dezvoltarea urbana (locuire, civilizatie, educatie, dezvoltarea economica, incluziunea sociala si protectia mediului, dezvoltarea unor parteneriate puternice care sa implice cetateni de la nivel local, societatea civila, economia locala si diversele niveluri de guvernanta etc).• Dezvoltare regionala, adica impulsivitatea si diversificarea activitatilor economice, stimularea investitiilor in sectorul privat, contributia la reducerea somajului si imbunatatirea nivelului de trai
<p>Promovarea surselor de energie alternative si regenerabile;</p> <ul style="list-style-type: none">• In procesele de productie si conducerea firmei• La utilitati (incalzire, apa calda, lumina, aer conditionat si aer comprimat etc)
<p>Reducerea poluarii cu CO2 (de fapt:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dioxid de carbon (CO2), -oxizi de azot (NOx), -metan (CH4),• Hidrofluorocarburi (HFC), -perfluorocarburi (PFC),• Hexafluorura de sulf (SF6), toate contribuind la potentialul de incalzire globala (GWP),• Alte noxe si deseuri nereciclabile s.a.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

EGALITATEA DE ȘANSE ȘI NONDISCRIMINAREA

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

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

Valorificarea diversității culturale, etnice și a diferențelor de gen, de vârstă sunt premise pentru dezvoltarea societății și asigură un cadru în care relațiile sociale au la bază valori precum toleranța și egalitatea.

Discriminarea

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

Criteriile stabilite de legislația românească sunt:

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

PROMOVAREA EGALITĂȚII ÎNTRE FEMEI ȘI BĂRBAȚI

Egalitatea între femei și bărbați reprezintă un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene și o condiție necesară pentru îndeplinirea obiectivelor de creștere, ocupare a forței de muncă și coeziune socială la nivelul UE.

Egalitatea între femei și bărbați și este unul dintre obiectivele Uniunii Europene.

De-a lungul timpului, legislația, jurisprudența și modificările aduse tratatelor au contribuit la consolidarea acestui principiu și la implementarea sa în UE. Parlamentul European a fost dintotdeauna un apărător fervent al principiului egalității dintre bărbați și femei.

Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați reprezintă un principiu fundamental al drepturilor omului cu o largă aplicare în diferite domenii.

În același timp, realizarea egalității de drept și de fapt între femei și bărbați este un element cheie în prevenirea și eliminarea inechităților sociale manifestate pregnant la nivelul societății contemporane. În fapt, persistența inegalităților dintre femei și bărbați reprezintă o consecință a relațiilor istoric inegale de putere dintre femei și bărbați, care au condus la discriminarea împotriva femeilor de către bărbați și la împiedicarea progresului deplin al femeilor.

În mod indiscutabil, egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați se referă la relațiile sociale între indivizi, atât în spațiul public, cât și în cel privat.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

PROMOVAREA UNOR MĂSURI PRIVIND SPRIJINIREA TRANZIȚIEI CĂTRE O ECONOMIE CU EMISII SCĂZUTE DE DIOXID DE CARBON ȘI EFICIENȚĂ ÎN UTILIZAREA RESURSELOR

Ce sunt emisiile de CO₂?

Emisiile de CO₂ reprezintă principalii constituenți atmosferici care contribuie la schimbarea climei: gazele cu efect de seră și aerosolii.

Gazele cu efect de seră (G.E.S) sunt gaze de origine naturală și antropogenă, care absorb și emit radiații cu lungimi de undă specifice spectrului radiației infraroșii emise de suprafața terestră, atmosferă și nori. Gazele cu efect de seră formează un înveliș în jurul pământului care lasă razele ultraviolete să treacă și să încălzească suprafața pământului, dar nu permite căldurii să iasă din atmosfera precum geamurile unei sere.

Principalele gaze cu efect de seră afectate de activitatea umană sunt: bioxidul de carbon - CO₂, metanul - CH₄, protoxidul de azot (sau oxidul nitros) - N₂O, ozonul - O₃.

Alte gaze cu efect de seră de origine pur antropogenă sunt halocarburi (compuși ai carbonului care conțin clor, fluor, brom). Se mai numesc și cloroflorocarburi (CFC).

Principalele surse de emisii CO₂ sunt:

- arderea combustibililor fosil (petrol, cărbune, gaze naturale).
- producția de energie electrică din combustibili fosili
- arderea lemnului pentru încălzire.
- procesele industriale.
- traficul de autovehicule și nave

Cele mai importante procese industriale sunt producerea cimentului (unde pentru producerea a 1000 kg de oxid de calciu - ingredientul principal din ciment - se emit în atmosferă 900 kg de dioxid de carbon), producția de energie electrică din combustibili fosili și industria oțelului, datorită procesului de reducere din furnale.

Pe lângă aceste surse, există și alți factori agravanți legați de bioxidul de carbon cum sunt despăduririle. Acidifierea și încălzirea oceanelor este o altă cauză a creșterii concentrației de dioxid de carbon în atmosferă.

Principalele măsuri pentru reducerea emisiilor de CO₂:

- Utilizare mai eficientă a resurselor de materii prime înseamnă ca pe unitatea de produs să se consume cantități cât mai mici/reduce de astfel de resurse sau să fie înlocuite anumite materii prime, materiale s.a.m.d. cu altele cu randament mai bun (consumuri specifice mai mici) la cel mult același pret. Dar pretul nu reflectă singur dacă exploatarea și procesarea acestora s-a făcut cu reducerea gazelor cu efect de seră, fie ca urmare a reducerii energiei consumate, a combustibililor utilizați, a altor utilități, a transportului și depozitării etc. De aceea, utilizarea acestei resurse trebuie făcută și după analizarea potențialului de poluare, respectiv al emisiilor de gaze cu efect de seră (exemplu: un subsansamblu, de regulă carcasa unui produs din tablă poate fi înlocuită cu una din bachelita sau plastic).
- Achiziții durabile și consum rațional: utilizarea rațională a energiei, reducerea cantității de deșuri (separarea deșeurilor);
- Utilizarea mai eficientă a resurselor tehnologice fizice: folosirea de utilaje cu consumuri reduse de energie (mare furnizare de CO₂ și nu numai), cu prelucrări cât mai puține, cu procese tehnologice care să evite temperaturile și presiuni înalte, care să aibă transporturi și manipulări

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- simple, precizie, reproductibilitate și calitate superioare, care să fie riguros programate și controlate, cu indici de performanță prestabiliti pentru emisiile de gaze și pentru alte deseuri;
- Utilizarea cât mai eficientă a utilitatilor (energie, apă, aer comprimat, aer condiționat etc) nu mai necesită explicații suplimentare, cu excepția aerului comprimat ori condiționat, care se produce cu consumuri mari de energie și cu posibile gaze emantate;
 - Utilizarea de resurse de natură tehnologică concepțională (cum să faci) și de cultură organizațională (cunoașterea internă implicată a organizației), înseamnă să poți proiecta/reconfigura procesele de producție (cum faci) cum este cel mai indicat pentru fiecare produs și să le ții sub control. Inovarea trebuie să fie permanentă, creativă, operațională și să se bazeze și pe cultura organizatorică tacită și explicată a tuturor specialiștilor organizației, unul dintre criteriile de performanță urmărite să fie emisii cât mai reduse de gaze cu efect de seră.
 - Reducerea consumului de resurse (iluminat), încurajarea consumului de produse biologice;
 - Planificare urbană pentru generațiile viitoare (creșterea numărului de spații verzi);
 - Transport durabil: carpooling, transport public terestru și naval, alei pietonale, piste de biciclete, autostrăzi cu limită de viteză;
 - Dezvoltarea de locuințe: renovare, utilizarea rațională a energiei, clădiri cu consum mic, îmbunătățirea izolației termice a anvelopei clădirii, șarpantelor și învelitoarelor, inclusiv măsuri de consolidare a acestora;
 - Reabilitarea și modernizarea instalațiilor pentru prepararea și transportul agentului termic, apei calde menajere și a sistemelor de ventilare și climatizare, inclusiv sisteme de răcire pasivă, precum și achiziționarea și instalarea echipamentelor aferente și racordarea la sistemele de încălzire centralizată, după caz;
 - Utilizarea surselor regenerabile de energie pentru asigurarea necesarului de energie termică pentru încălzire și prepararea apei calde de consum;
 - Implementarea sistemelor de management al funcționării consumurilor energetice: achiziționarea și instalarea sistemelor inteligente pentru promovarea și gestionarea energiei electrice;
 - Înlocuirea corpurilor de iluminat fluorescent și incandescent cu corpuri de iluminat cu eficiență energetică ridicată și durată mare de viață;
 - Schimbarea comportamentului consumatorilor casnici, ceea ce poate determina economii de 1-15% prin utilizarea corectă a aparatelor electrocasnice, a sistemelor de iluminat și a reglatoarelor termostate pentru energie termică;
 - Reducerea consumului de energie în cadrul firmelor cu minimum 10%, prin îmbunătățirea managementului energetic și aplicarea unor măsuri de tip „low-cost/no-cost”

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

PLANIFICAREA AFACERII/ ÎNTOCMIREA PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri. Definiție. Caracteristici. Funcții

Planul de afaceri este 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.

Planul de afaceri poate fi abordat din două puncte de vedere: este un instrument utilizat atunci când întreprinzătorul dorește să acceseze o sursă de finanțare, pe de o parte, dar și un instrument managerial, pe de altă parte; în orice situație când se previzionează evoluția unei afaceri, transpunerea într-o anumită succesiune logică a ideilor constituie un plan al afacerii respective.

Conținutul planului de afaceri este diferit în funcție de domeniul de activitate, caracteristicile pieței, mediul concurențial și o multitudine de alți factori interni și externi.

Nu există un șablon pentru întocmirea de planuri de afaceri. În situația când se urmărește obținerea unei finanțări, trebuie știut faptul că fiecare instituție de finanțare are propriile cerințe și standarde pentru întocmirea documentației de finanțare.

În general, specialiștii în domeniu argumentează necesitatea și oportunitatea întocmirii unui plan de afaceri evidențiind următoarele caracteristici:

- ⇒ *oferă o imagine de ansamblu asupra afacerii, ferindu-l pe manager de a se pierde în amănunte;*
- ⇒ *dacă este bine întocmit, planul de afaceri este în același timp o garanție a reușitei ideilor de afaceri, a finalizării cu succes a unei afaceri în curs de derulare, un studiu de vitalitate sau de supraviețuire, de fezabilitate și sustenabilitate - în termeni de specialitate;*
- ⇒ *constituie un instrument de îmbunătățire a managementului firmei. Din practica afacerilor s-a desprins concluzia că este preferabil ca managerii să aibă un plan de afaceri, chiar imperfect, decât să acționeze haotic, instinctiv;*
- ⇒ *crează managerului posibilitatea de a-și comunica ideile și proiectele băncilor, investitorilor sau partenerilor potențiali, ajutându-l să identifice și să obțină surse de finanțare.*

Planul de afaceri constituie în același timp și un instrument de autoevaluare a întreprinzătorului. Acesta va trebui să-și verifice aptitudinile și capacitățile proprii și să evalueze obstacolele ce pot apare în calea afacerii, prin crearea unor scenarii.

Din cele prezentate anterior, se pot desprinde două *funcții de bază* ale planului de afaceri și anume:

1. *Funcția de planificare în timp și spațiu a activității sau a afacerii;*
2. *Funcția de creditare* - se manifestă în cazul în care afacerea se finanțează din surse externe, prin intermediul unui credit acordat de o bancă sau un finanțator.

Elaborarea oricărui plan de afaceri, se derulează în două etape:

I. *culegerea informațiilor necesare* - se concretizează într-un studiu cu privire la posibilitățile de realizare a afacerii. Cele mai importante informații în această etapă se referă la:

- ◇ *capacitatea de absorbție de către piață a produsului sau serviciului ce se va realiza;*
- ◇ *tendențele pieței și posibilități de expansiune;*
- ◇ *nivelul tehnic și tehnologic;*
- ◇ *necesarul de mașini, utilaje, echipamente și accesorii;*

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- ◇ lista furnizorilor;
- ◇ evaluarea costurilor etc.

II. sistematizarea și prelucrarea informațiilor în vederea elaborării efective a planului de afaceri.

Înainte de prezentarea unei anume metodologii de elaborare a planului de afaceri, trebuie stabilite și alte elemente deosebit de importante, cum ar fi:

- * evaluarea gradului de profitabilitate a noii afaceri;
- * modalitatea de finanțare;
- * proiectarea elementelor de cash-flow - fluxul de numerar;
- * evaluarea cât mai exactă a costurilor.

Componentele planului de afaceri

Atunci când se organizează materialul, nu trebuie uitat că cei cărora le este adresat (din zona de decizie) sunt persoane al căror timp este deosebit de limitat. Informația trebuie să fie prezentată într-o manieră sistematizată și atractivă, limbajul să fie caracterizat prin corectitudine și concizie, iar materialul trebuie procesat pe computer și îndosariat într-un mod cât mai atractiv. Și aici, ambalajul contează!

In funcție de destinatar și de scop, planul de afaceri cuprinde cinci componente:

- scrisoarea explicativă;
- rezumatul;
- obiectivele orizontale - doar în cazul planurilor de afaceri pentru finanțări din fonduri europene (Fondul Social European - FSE de exemplu);
- planul propriu-zis;
- anexele.

In cele ce urmează, vom prezenta pe scurt fiecare dintre aceste componente.

1. Scrisoarea explicativă

Atunci când planul de afaceri este trimis la o bancă sau la un potențial finanțator în vederea obținerii unei finanțări, trebuie ca acesta să fie însoțit de o scrisoare explicativă. *Aceasta are menirea să trezească atenția adresantului și să pregătească terenul pentru viitoarele negocieri.*

Scrisoarea trebuie să fie concisă, redactată pe o singură pagină.

In *paragraful introductiv* se prezintă motivele pentru care a fost ales adresantul respectiv, subliniind, fără a exagera, importanța și calitățile acestuia.

In *textul scrisorii* se va prezenta foarte pe scurt conținutul planului de afaceri, motivul pentru care se solicită finanțarea, suma de bani solicitată și avantajele ce se vor oferi finanțatorului.

In *încheiere* se precizează disponibilitatea și dorința de a furniza detalii suplimentare asupra afacerii.

La întocmirea scrisorii se recomandă a se utiliza un ton condescendent dar sigur, din care să reiasă că întreprinzătorul are certitudinea reușitei afacerii, pe care a organizat-o cu cea mai mare atenție și o are sub control.

2. Rezumatul

Rezumatul cuprinde elementele esențiale ale planului de afaceri și anume:

- ◇ o scurtă descriere a afacerii;
- ◇ descrierea produselor și/sau a serviciilor ce intră sub incidența afacerii;
- ◇ succintă descriere a segmentului de piață vizat prin afacere (piața țintă);

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



- ◇ scurtă prezentare a echipei manageriale;
- ◇ sumarul previziunilor financiare;
- ◇ obiectivele generale și specifice.

Deși ca întindere deține o mică parte din materialul ce urmează a fi prezentat potențialilor creditori sau finanțatori, rezumatul prezintă o importanță capitală în obținerea sprijinului acestora.

Rezumatul este plasat înaintea planului de afaceri propriu-zis, având rolul de a-l incita pe cititor să îl parcurgă în întregime. Astfel, pentru a nu pierde din vedere aspecte esențiale, se recomandă ca acesta să se întocmească doar după ce s-a elaborat în întregime planul de afaceri.

3 Obiectivele orizontale

În cadrul tuturor proiectelor cu finanțare europeană apare în plus față de alte metodologii necesitatea abordării așa numitelor Obiective orizontale. În cele ce urmează sunt prezentate obiectivele orizontale specifice Fondului Social European - FSE, cel care finanțează programele legate de resursele umane.

Egalitatea de șanse (egalitatea de gen, nediscriminarea, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități)

FSE finanțează proiecte care promovează egalitatea de șanse, nediscriminarea și incluziunea socială. În acest sens, prin implementarea proiectelor finanțate se contribuie la promovarea egalității și tratamentului egal dintre femei și bărbați.

Abordarea integratoare a egalității de gen trebuie să fie combinată cu acțiuni specifice pentru creșterea participării durabile și progresului femeilor în activitatea profesională.

Principiul egalității de șanse trebuie luat în considerare atât în elaborarea și implementarea proiectului finanțat din FSE, cât și în desfășurarea activităților proiectului și în identificarea grupului țintă.

Astfel, în calitate de solicitant de finanțare, trebuie respectate prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul ocupării și al muncii, egalitate de șanse și nediscriminare, și luate în considerare în implementarea proiectului toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Principiul egalității de șanse trebuie aplicat și în domeniul procedurilor de achiziție din cadrul proiectelor finanțate, cu respectarea legislației în vigoare.

Dezvoltarea durabilă (poluatorul plătește, reziliența la dezastre, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, conservarea și protecția biodiversității)

Proiectele finanțate prin FSE vor fi elaborate și implementate având în vedere strategia UE privind dezvoltarea durabilă.

Activitățile proiectelor vor urmări principiile dezvoltării durabile pe parcursul diverselor etape de implementare, astfel încât să se asigure protecția mediului, a resurselor și a bio-diversității.

În acest context, proiectele pot oferi pregătire pentru dezvoltarea competențelor de management al mediului și tehnologiilor de mediu.

Obiectivul general al promovării dezvoltării durabile este de a avea oameni mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor prezente și viitoare și pentru a acționa cu responsabilitate față de generațiile viitoare. În acest scop, inițiativele luate în considerare vor avea în vedere toate domeniile fundamentale ale învățării, respectiv a învăța pentru a cunoaște, pentru a acționa, pentru a conviețui și de a se înnoi pe sine și societatea.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Dezvoltarea durabilă poate fi definită simplu ca o calitate mai bună a vieții pentru toată lumea, atât pentru prezent cât și pentru generațiile viitoare.

Dezvoltarea durabilă înseamnă: dezvoltare economică echilibrată și echitabilă; nivele înalte de ocupare, coeziune socială și incluziune; un înalt nivel de protecție a mediului și o utilizare responsabilă a resurselor naturale; o politică coerentă care generează un sistem politic deschis, transparent și justificabil; cooperare internațională efectivă în vederea promovării dezvoltării durabile globale (Strategia Gothenburg, 2001).

Dezvoltarea durabilă înseamnă, după cum spunea Papa Ioan Paul al II-lea, *să ne comportăm cu resursele naturale ca și cum le-am fi împrumutat de la urmașii noștri!*

Inovare și Tehnologia Informațiilor și a Comunicațiilor - TIC

În implementarea obiectivelor și priorităților specifice, FSE va sprijini promovarea și abordarea integrată a activităților inovatoare întreprinse în cadrul proiectelor.

În FSE, provocarea tehnologică este abordată atât ca o acțiune specifică, cât și ca o prioritate orizontală privind accesul tuturor, indiferent de categoria socială, la societatea informațională. Astfel, proiectele finanțate prin FSE vor urmări promovarea unui factor important pentru îmbunătățirea competitivității și pentru crearea de noi locuri de muncă și pentru întărirea potențialului de îmbunătățire a calității vieții.

FSE finanțează proiecte care contribuie la dezvoltarea societății informaționale, o societate în care informația și TIC se utilizează la scară largă și la costuri reduse, dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere, pentru a sublinia faptul că cea mai valoroasă achiziție este investiția în capitalul intangibil uman și social și că factorii cheie sunt cunoașterea și creativitatea.

Această nouă societate prezintă mari oportunități: poate însemna noi oportunități ocupaționale, mai multe locuri de muncă menite să împlinească ființa umană, noi instrumente în educație și formare, acces mai ușor la serviciile publice, creșterea incluziunii sociale a persoanelor dezavantajate.

Îmbătrânirea activă

Având în vedere creșterea numărului persoanelor vârstnice și rolul lor în societate, necesitatea promovării unor inițiative eficiente de promovare a „îmbătrânirii active” și asigurarea de oportunități pentru forța de muncă vârstnică devine din ce în ce mai puternică.

În acest context, FSE va finanța proiecte care contribuie la promovarea îmbătrânirii active.

Promovarea și susținerea acestui obiectiv orizontal prezintă beneficii și pentru angajatori prin: implicarea în echipe mixte a persoanelor cu vârste diferite, care combină avantajele competențelor diferitelor grupe de vârstă, având în vedere studiile de caz care indică o creștere a bunăstării, atitudini mai pozitive privind munca și creșterea capacității de ocupare a persoanelor vârstnice. În plus, există un impact pozitiv asupra tuturor angajaților în ceea ce privește relațiile dintre generații și asupra cunoașterii și atitudinilor față de colegii mai vârstnici.

Abordarea transnațională și internațională

FSE va sprijini inițiative transnaționale și interregionale, în special prin schimbul de informații, experiență, rezultate și bune practici și prin dezvoltarea abordărilor complementare și acțiunilor coordonate sau comune.

Finanțarea acțiunilor transnaționale și interregionale contribuie la promovarea și susținerea inovării prin schimbul de experiențe privind activitățile inovatoare în ceea ce privește ocuparea, identificarea și implementarea celor mai bune practici privind crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune, consolidarea politicilor și practicilor în ceea ce privește ocuparea și dezvoltarea rețelelor la nivel european, precum și consolidarea capacității organizațiilor de a se implica activ în promovarea ocupării și incluziunii sociale.

Prin FSE sunt finanțate proiecte privind sprijinirea inițiativelor transnaționale și a parteneriatelor la nivel european, urmărindu-se astfel dezvoltarea resurselor umane și crearea unei piețe a muncii inclusive, dezvoltarea programelor comune pentru promovarea ocupării, dezvoltarea de noi metode pentru combaterea discriminării și a inegalităților pe piața muncii, înființarea de parteneriate pentru

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

schimbul de experiență în ceea ce privește adaptarea formării profesionale la noile tehnologii, promovarea transferului de expertiză privind incluziunea și ocuparea șomerilor de lungă durată și dezvoltarea studiilor transnaționale comparative.

4. Planului de afaceri

În cele ce urmează, vom prezenta într-o manieră sistematizată principalele elemente ce trebuie incluse într-un plan de afaceri. Prezentarea este generală și elastică, încercând să surprindă multiplele aspecte ce derivă din practică.

I. Descrierea afacerii

A. *descrierea firmei care își propune realizarea unei anumite afaceri:*

- a) -scurt istoric al firmei;
- b) -obiectul de activitate;
- c) -descrierea produselor realizate;
- d) -perspectivele de dezvoltare ale firmei;

B. *domeniul de activitate:*

- a) care este domeniul de activitate în care firma intră în concurență cu altele;
- b) în ce stadiu de dezvoltare se va afla domeniul de activitate aflat sub incidența afacerii preconizată a se iniția;

C. *obiectivele propuse:*

- a) strategia adoptată;
- b) obiectivele pe termen lung.

Obs: În cazul start-up-urilor, aici se vor prezenta doar datele de identificare ale firmei!

II. Descrierea pieței produsului sau serviciului aflat sub incidența afacerii

A. *descrierea actualilor clienți și sau a celor potențiali:*

- a) caracterizarea actualilor clienți;
- b) studiul comportamentul consumatorilor;
- c) veniturile clienților și modalitatea de achiziție a produselor;

B. *descrierea produsului ce se află sub incidența afacerii:*

- a) identificarea produsului și/sau a serviciilor;
- b) parametrii economici ai produsului și/sau a serviciilor: preț de vânzare, costuri implicate, competitivitate, profitul înregistrat etc.

C. *caracterizarea segmentului de piață:*

- a) localizarea geografică a pieței de desfacere;
- b) mărimea pieței;
- c) tendințele pieței, ritmuri de creștere sau dezvoltare;
- d) caracteristici specifice;
- e) identificarea pieței țintă;

D. *descrierea concurenței:*

- a) enumerarea principalilor concurenți;
- b) caracterizarea produselor concurențe;
- c) reputația concurenței;
- d) modul de realizare a distribuției în cazul concurenței;
- e) mărimea segmentului lor de piață;
- f) avantajele pe care le deține concurența: fonduri, manageri, patente etc;

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

III. Descrierea modului de organizare și a managementului practicat

- A. *Caracterizarea procesului de producție:*
- a) descrierea procesului de producție și etapele sale de bază, precum și evaluarea timpului și a fondurilor necesare fiecăreia;
 - b) precizarea necesarului de materii prime, a furnizorilor, a modalităților de control al calității;
 - c) determinarea necesarului de utilaje, mașini, instalații, echipamente, aparate etc.;
 - d) determinarea capacității de producție;
 - e) caracterizarea modalității de organizare a fluxului producției;
- B. *Managementul practicat:*
- a) organigrama firmei;
 - b) prezentarea echipei manageriale;
 - c) precizarea ariei de responsabilitate a conducătorilor;
 - d) modalitatea de control și supraveghere a personalului;
- C. *Structura de personal; politica de personal a firmei:*
- a) determinarea necesarului de personal;
 - b) calificarea personalului;
 - c) modalitatea de recrutare a personalului;
 - d) modalitatea de retribuire și de stimulare în muncă;
 - e) necesitatea participării la cursuri de calificare sau perfecționare a personalului;
- D. *Temele orizontale (specific proiectelor cu finanțare europeană)*
- a) Egalitatea de șanse
 - b) Tehnologia informației
 - c) Dezvoltare durabilă și eficiență energetică
 - d) Îmbătrânirea active
 - e) Abordarea transnațională.

IV. Informații financiare

- A. *determinarea potențialului financiar, cu ajutorul următorilor indicatori:*
- a) patrimoniul net;
 - b) capitalul social;
 - c) capacitatea de autofinanțare;
 - d) capacitatea de plată;
 - e) solvabilitatea;
- B. *determinarea rezultatelor economico-financiare, prin:*
- a) cifra de afaceri;
 - b) amortismente anuale;
 - c) profitul brut și net etc.
- C. *dimensionarea financiară a investiției, deci stabilirea volumului investiției și a structurii sale;*
- D. *analiza pragului de rentabilitate;*
- E. *previziuni financiare.*

5. Buget și surse de finanțare

Nr. crt.	Denumirea capitolelor și subcapitolelor	Contribuție proprie	Cheltuieli eligibile, fără TVA	TVA aferentă		TOTAL ELIGIBIL	TOTAL
				TVA nedeductibilă	TVA deductibilă		
col. 1	2	col. 3	col. 4	col. 5	col. 6	col. 7	8
0.	Taxe pentru înființarea de întreprinderi					0,00	0,00
1.	Cheltuieli cu salariile personalului nou-angajat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.	Salarii					0,00	0,00
1.2.	Onorarii/ venituri asimilate salariilor pentru experți proprii/cooptați						
1.3.	Contribuții sociale aferente cheltuielilor salariale și cheltuielilor asimilate acestora (contribuții angajați și angajatori)					0,00	0,00
2.	Cheltuieli cu deplasarea personalului întreprinderilor nou-înființate	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.	Cheltuieli pentru cazare					0,00	0,00
2.2.	Cheltuieli cu diurna personalului propriu					0,00	0,00
2.3.	Cheltuieli pentru transportul persoanelor					0,00	0,00
2.4.	Taxe și asigurări de călătorie și asigurări medicale aferente deplasării					0,00	0,00
3.	Cheltuieli aferente diverselor achiziții de servicii specializate, pentru care Beneficiarul ajutorului de minimis nu are expertiza necesară;					0,00	0,00
4.	Cheltuieli cu achiziția de active fixe corporale (altele decât terenuri și imobile), obiecte de inventar, materii prime și materiale, inclusiv materiale consumabile, alte cheltuieli pentru investiții necesare funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
5.	Cheltuieli cu închirierea de sedii (inclusiv depozite), spații pentru desfășurarea diverselor activități ale întreprinderii,					0,00	0,00

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



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

	echipamente, vehicule, diverse bunuri						
6.	Cheltuieli de leasing fără achiziție (leasing operațional) aferente funcționării întreprinderilor (rate de leasing operațional plătite de întreprindere pentru: echipamente, vehicule, diverse bunuri mobile și imobile)					0,00	0,00
7.	Utilități aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
8.	Servicii de administrare a clădirilor aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
9.	Servicii de întreținere și reparare de echipamente și mijloace de transport aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
10.	Arhivare de documente aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
11.	Amortizare de active aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
12.	Cheltuieli financiare și juridice (notariale) aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
13.	Conectare la rețele informatice aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
14.	Cheltuieli de informare și publicitate aferente funcționării întreprinderilor					0,00	0,00
15.	Alte cheltuieli aferente funcționării întreprinderilor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15.1.	Prelucrare de date					0,00	0,00
15.2.	Întreținere, actualizare și dezvoltare aplicații informatice					0,00	0,00
15.3.	Achiziționare de publicații, cărți, reviste de specialitate relevante pentru operațiune, în format tipărit și/sau electronic					0,00	0,00
15.4.	Concesiuni, brevete, licențe, software, mărci comerciale, drepturi și active similare					0,00	0,00
Total general		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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

Sursele de finanțare

		Valoare	Calcul
I.	Valoarea totală a proiectului, din care		
I.a.	Valoarea eligibilă a proiectului (inclusiv TVA nedeductibilă*)		
II.	Contribuția solicitantului		
III.	Finanțare nerambursabilă solicitată		

6. Calendarul activităților și rezultatele așteptate

Activitatea	Luna de implementare							Rezultate
	1 = prima lună de implementare aplanului de afaceri N+18 = ultima lună de proiect							
Se vor enumera activitățile prevăzute în planul de afaceri	1	2	3	N+18	Se vor enumera rezultatele (cuantificabile) pentru fiecare activitate
Activitatea 1 ...								
Activitatea 2 ...								
Activitatea 3 ...								

7. Anexe

Anexele cuprind documente și informații suplimentare ce pot fi aduse în sprijinul afacerii alese și prezentate de planul de afaceri, ca de exemplu:

- ◆ rezultate ale studiilor de piață;
- ◆ broșuri, pliante și alte materiale care să justifice prețurile și proveniența bunurilor ce urmează a fi cumpărate;
- ◆ documente legale;
- ◆ fotografii;
- ◆ desene, planuri;
- ◆ proiecte, devize;
- ◆ oferte pentru bunurile ce urmează a fi achiziționate;
- ◆ rapoarte de evaluare;
- ◆ certificate de sarcini fiscale;
- ◆ certificate constatatoare de la ONRC;
- ◆ C.V.-urile responsabililor de proiect;
- ◆ documente contabile etc.

Dimensiunea recomandată a planului de afaceri este de 15-30 de pagini + anexe, astfel încât să poată fi prezentat verbal în 20 - 30 de minute. Rezumatul nu trebuie să depășească 3 - 4 pagini, pentru a putea fi expus în maximum 5 minute, însă trebuie astfel conceput încât să trezească interesul destinatarului.

Realizarea și utilizarea planului de afaceri constituie o adevărată “piatră de încercare” pentru conducerea firmei. Este deosebit de important ca pe parcursul derulării afacerii, managerii să se adapteze rapid la schimbările intervenite în mediul economic.

Actualizarea prevederilor planului de afaceri în funcție de evoluția factorilor de mediu economic se constituie ca o componentă de bază a gândirii manageriale, cu contribuții decisive în atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite și creșterea șanselor de succes!



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Bibliografie și webografie

Antonoaie, N., Foris, T., Sumedrea, S., Constantin, S. *Managementul firmei*. Ed. Leda, Constanța, 2000

Drucker, P. F. *Inovația și sistemul antreprenorial*. Ed. Enciclopedică, Buc., 1993

Foris, T., *Planul de afacere*, Ed. Universității Transilvania din Brașov, 2015

Fraise, H. *Manuel de l'ingénieur d'affaires*. Edition Dunod, 1990

<https://mfe.gov.ro/programe/autoritati-de-management/am-pocu/>

<http://seap-old.usv.ro/~carmenn/cursuri/Competente%20antreprenoriale%20standard.pdf>

<https://ccicj.ro/wp-content/uploads/2018/02/Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf>

https://www.academia.edu/10128883/Suport_de_curs_competente_antreprenoriale

<https://ro.esperantotv.net/care-este-diferenta-dintre-pret-si-cost>

<http://5.2.208.178/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=681&cntnt01detailtemplate=Sample&cntnt01returnid=68>

http://ctmcroman.ro/wp-content/uploads/2020/03/FISA-DE-DOCUMENTARE_ECON.-INTREPRINDERII_1_clasa-a-IX-a-H-prof.-IVANCIU-ELENA-ALEXANDRA.pdf

<https://blog.firmadeconta.ro/finantarea-afacerii-care-sunt-bazele-acesteia/>

<https://www.euroconthr.ro/blog-contabilitate/77-notiuni-importante-de-contabilitate-pe-care-orice-antreprenor-trebuie-sa-le-cunoasca>

<https://start-up.ro/ce-sunt-indicatorii-financiar-ai-firmei-si-de-ce-sunt-importanti/>

http://www.atspm-platforma.ro/wp-docs/biblioteca/suport_curs_competente_anteprenoriale.pdf

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 5 „Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității”

Operațiunea: „Reducerea numărului de comunități marginalizate (roma și non-roma) aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din orașe cu peste 20.000 locuitori, cu accent pe cele cu populație aparținând minorității roma, prin implementarea de măsuri/operațiuni integrate în contextul mecanismului de DLRC”

Proiect selectat de GAL Gârcini în cadrul SDL – Etapa a III-a a mecanismului DLRC AP 5/ PI 9.vi/ OS 5.1 – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului: “**START - Antreprenor în Gârcini**”

Contract nr. POCU/717/5/1/149156

Model Plan de Afacere pentru start-up-uri (Anexa 1)

Numele cursantului:

Statut:

Locul de muncă:

Specializarea/Domeniul ocupațional:

CNP:

Seria și numărul actului de identitate:

Adresa:

Telefon:

E-mail:

Data completării:

I. REZUMATUL PLANULUI DE AFACERE

[maxim o pagină. Rezumatul va cuprinde: obiectivele, activitățile, indicatorii, veniturile și cheltuielile anuale estimate.]

II: DATE DE IDENTIFICARE A AFACERII

2.1 Titlul planului de afaceri

[Se va alege o denumire sugestivă pentru afacerea pe care doriți să o demarați.]

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

2.2 Domeniul afacerii propuse spre realizare, inclusiv codul/codurile CAEN

[Precizați domeniul afacerii și codul/codurile CAEN rev. 2 aferent activității pe care doriți să o realizați.]

2.3 Structura acționariatului

Nr. crt.	Nume și prenume	Procent deținut în capitalul social (%)
1.		
2.		
....		

2.4 Detaliați dacă aveți cunoștințe și experiență în domeniul afacerii pe care doriți să o realizați.

III. DESCRIEREA AFACERII

3.1 Descrierea afacerii

[Descrieți pe larg afacerea dvs., obiectivele pe care vi le propuneți prin implementarea prezentului plan de afaceri pe o durată de 12 luni - obiectivele propuse trebuie să fie clar exprimate, cuantificabile și realizabile în contextul proiectului propus. Includeți câteva informații despre domeniul în care veți activa. Descrieți situația domeniului, precum și orice estimări în ceea ce privește creșterea economică și schimbările în următorii ani - și modul în care societatea dumneavoastră se va adapta sau va valorifica aceste schimbări. Prezentați motivele pentru care credeți că afacerea va fi una de succes.]

3.2 Activități propuse pentru implementarea afacerii (pe o perioadă de 12 luni)

Nr. crt.	Tipul activității	Scurta descriere a activității	Perioada de derulare a activității
1.	Exemplu <i>[Identificare spațiu]</i>	<i>[Se vor derula... Se va achiziționa]</i>	<i>[Luna 1 – luna 2]</i>
2.	<i>[Angajare personal]</i>	<i>Se va da un anunț de recrutare, se vor identifica persoane care să....</i>	
....			

3.3 Indicatorii afacerii

Număr de locuri de muncă create:.....

IV. DESCRIEREA PRODUSELOR SAU SERVICIILOR

[Descrieți cât mai detaliat produsele și/sau serviciile oferite, ce nevoi satisfac, materii prime necesare, principalii furnizori). Puteți atașa desene, specificații, broșuri și alte materiale de marketing, capturi de ecran Web și fotografii de prototipuri, la sfârșitul planului de afacere, pentru a completa aceste informații, dacă este cazul.]

V. ANALIZA PIEȚEI

5.1 Analiza pieței

[Elaborați analiza mediului extern al afacerii dumneavoastră; includeți referiri la legislația și reglementările relevante, situația economică, informații cu privire la structura populației și la mediul tehnologic etc. Includeți o descriere a pieței pe care veți activa, precum și o analiză a principalilor competitori și clienți. Analizați avantajele competitive ale produselor/serviciilor principalilor dumneavoastră competitori. Colectați informații în vederea analizării modului în care ele vor influența activitatea viitoare despre orice alți factori pe care îi considerați relevanți.]

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

5.2 Elaborați o analiză SWOT a afacerii dvs.

Puncte forte (ale afacerii dvs.)	Puncte slabe (ale afacerii dvs.)
Oportunități (legat de mediul extern)	Amenințări (legat de mediul extern)

VI. MANAGEMENT ȘI ORGANIZARE

6.1 Structura personalului angajat

[Precizați informații despre numărul de angajați, funcțiile, calificările necesare, nivel estimativ de salarizare, modul în care administratorul firmei va face recrutarea și selecția angajaților, cum va respecta și promova egalitatea de șanse și nediscriminarea.]

6.2 Descrieți riscurile ce pot apărea în funcționarea afacerii și măsuri de reducere a acestora.

Descrierea riscului	Impact	Măsuri de atenuare a riscului

6.3 Spațiul necesar pentru derularea afacerii

[Detaliați dacă spațiul de producție/funcționare a afacerii – sediul social și/sau puncte de lucru este în proprietatea dvs., trebuie închiriat etc. și dacă necesită amenajări.]

6.4 Detaliați echipamentele cheie necesare pentru funcționarea afacerii (preț, caracteristici tehnice minime necesare) și modul în care se derulează procesul de producție sau realizarea de servicii.

VII. PLANUL DE MARKETING

[Descrieți strategia de introducere a produselor/serviciilor pe piață: avantajele competitive ale produselor/serviciilor față de ale concurenților, politica de preț, metode de promovare a produsului/ serviciului; costurile anuale cu promovarea; strategia de vânzări: descrieți modalitatea în care firma va aborda clienții (ex. modalități de comunicare); politica de distribuție a produsului/ serviciului; modalități de vânzare (ex: vânzare directă, magazine proprii, rețea de magazine specializate, prin distribuitori, online, etc.).]

VIII. PLANUL FINANCIAR

8.1 Venituri și cheltuieli

[Detaliați cum ați estimat volumul vânzărilor și prețul produsului/serviciului. Detaliați cheltuielile, unde este cazul.]

VÂNZĂRI				
Categoria produs/serviciu	Unitate de măsură	Volumul vânzărilor	Preț/UM	Total vânzări/produs sau serviciu/an
Produsul/Serviciul 1				
Produsul/Serviciul 2				
Produsul/Serviciul 3				
.....				
TOTAL vânzări/an				

Categoria de cheltuieli	UM	Cheltuieli pe UM	Total cheltuieli/an
Cheltuieli cu personalul (salarii, asigurări și protecție socială)			
Materii prime, materiale și consumabile			
Cheltuieli privind mărfurile			

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

Utilități aferente funcționării afacerii (ex. apă, energie, încălzire)			
Cheltuieli cu telefon, Internet, curier			
Cheltuieli cu închirieri/leasing			
Cheltuieli pentru promovare, publicitate, marketing			
Cheltuieli de distribuție			
Cheltuieli cu servicii			
Cheltuieli de întreținere și reparații			
Alte cheltuieli			
Alte cheltuieli financiare (ex. impozite)			
TOTAL cheltuieli/an			

8.2 Identificați sursele de finanțare necesare pentru finanțarea afacerii.

8.3 Bugetul pentru implementarea planului de afaceri (pe o perioadă de 12 luni de funcționare).

[Se va prezenta bugetul conform anexei – Bugetul planului de afaceri.]