



Cuprins

Capitolul 1 Introducere în antreprenoriat	6
1.1. Inițiere în antreprenoriat.....	6
1.1.1. Rolul managementului și al marketingului într-o firmă. Surse motivaționale pentru începerea unei afaceri.....	6
1.1.2. Noțiunea și dimensiunile conceptului de manager și noțiunea și dimensiunile conceptului de antreprenor	9
1.1.3. Lider și manager: Definiții, elemente comune și diferențe.....	10
1.1.4. Funcțiile managementului.....	11
1.2. Noțiunea de antreprenor	12
1.2.1. Procesul antreprenorial	12
1.2.2. Competențele și profilul general al antreprenorului (calități, aptitudini, abilități)	14
1.2.3. Mediul antreprenorial: definire și caracteristici. Mediul antreprenorial real și mediul antreprenorial perceput.....	15
1.2.4. Antreprenor și soloprenor	17
1.2.5. Avantaje și dezavantaje pentru antreprenori.....	17
1.2.6. Problemele în antreprenoriat.....	18
1.2.7. Antreprenoriat social.....	19
1.3. Intraprenoriatul – antreprenoriatul intern.....	21
1.3.1. Antreprenor și intraprenor: delimitări conceptuale.....	21
1.3.2. Cultura organizațională intraprenorială	22
1.3.3. Trăsăturile intraprenorilor.....	23
1.3.4. Exemple	24
1.4. Demararea propriei afaceri.....	24
1.4.1. Surse de idei de afaceri	24
1.4.2. Ideea de afaceri și evaluarea ei	25
1.4.3. Forme legale ale afacerii.....	27
1.4.4. Avantajele și dezavantajele afacerilor mici	28
1.4.5. Exemple	29
Bibliografie.....	30
Capitolul 2 Comunicarea în afaceri, piața și mediul de afaceri.....	32
2.1. Comunicarea în afaceri.....	32
2.1.1. Modele de comunicare. Componente ale comunicării și bariere în comunicare....	32



2.1.2. Comunicarea în echipă. Comunicare interpersonală în relația cu clientul/beneficiarul.....	36
2.1.3. Comunicarea internă și externă în cadrul firmei	38
2.1.4. Tipologia clientului	40
2.1.5. Tehnici de negociere	41
2.1.6. Importanța comunicării cu piața.....	44
2.1.7. Exemple.....	45
2.2. Piața și mediul de afaceri	46
2.2.1. Elemente ale mediului de afaceri	46
2.2.2. Clienții potențiali.....	47
2.2.3. Elemente de comportament al consumatorului	48
2.2.4. Concurenții potențiali	50
2.2.5. Vânzarea adaptată	51
Bibliografie.....	53
Capitolul 3 Resurse financiare, resurse materiale și resurse umane	55
3.1. Resurse financiare.....	55
3.1.1. Fundamentarea financiară a unui model de business	55
3.1.2. Surse de finanțare a afacerilor - finanțarea afacerii și selectarea proiectului optim de investiții.....	56
3.1.3. Analiza fluxurilor de numerar (cash flow-urilor întreprinderii). Valoarea actualizată netă. Rata internă. Rata de rentabilitate. Termenul de recuperare. Indicele de profitabilitate	57
3.1.4. Analiza proiectelor de investiții în mediu incert. Analiza pragului de rentabilitate. Analiza de senzitivitate. Analiza de scenarii.....	58
3.2. Resurse materiale.....	60
3.2.1. Capitalul fix.....	60
3.2.2. Capitalul circulant	61
3.2.3. Exemple.....	61
3.3. Resurse umane.....	62
3.3.1. Plan necesar înființare posturi	62
3.3.2. Structurarea posturilor.....	63
3.3.3. Recrutare, selecție, angajare.....	64
3.3.4. Constituirea echipei; Leadership	67
3.3.5. Exemple de acțiuni care se întreprind în procesul de recrutare, selecție și angajare.....	68



Bibliografie.....	70
Capitolul 4 Planificarea afacerii	72
4.1. Planul de afaceri: definire concept, scop, utilitatea și avantajele	72
4.2. Structura planului de afaceri.....	73
4.2.1. Descrierea produsului sau serviciilor furnizate (“Value Propositions”)	73
4.2.2. Segmentarea clienților (“Customer Segments”)	74
4.2.3. Canale de comunicare și canale de distribuție (“Channels”)	74
4.2.4. Dezvoltarea relațiilor cu clienții (“Customer Relationships”)	75
4.2.5. Fluxul veniturilor (“Revenue Streams”)	76
4.2.6. Resurse cheie (“Key Resources”)	77
4.2.7. Parteneri cheie (“Key Partners”)	77
Recomandări în alegerea partenerilor de afaceri:	77
4.2.8. Activități cheie (“Key Activities”).....	77
4.2.9. Structura costurilor (“Cost Structure”).....	78
4.3. Erori frecvente în elaborarea și prezentarea planului de afaceri. Greșeli frecvente în realizarea unui plan de afaceri.....	79
4.4. Exemple	80
Bibliografie.....	82
Capitolul 5 Strategii de marketing	83
5.1. Dezvoltarea strategiei de marketing	83
5.1.1. Domeniile și funcțiile marketing-ului	83
5.1.2. Mixul de marketing. Cercetarea pieței	84
5.1.3. Analiza SWOT	86
5.1.4. Analiza macro și micro a mediului	86
5.2. Clienți	88
5.2.1. Segmentarea clienților și analiza nevoilor și problemelor adresate de produsele sau serviciile oferite	88
5.2.3. Dezvoltarea bazei de clienți: atragerea de noi clienți, menținerea clienților existenți și stimularea vânzărilor pentru clienții existenți. Modalități de inovare în relația cu clientul.....	90
5.2.4. Validarea produsului minim viabil în raport cu segmentul de clienți	91
5.2.5. Procesul decizional de cumpărare. Experimente și semnale utilizate în procesul de validare	92
5.3. Analiza competitorilor	93
5.4. Strategia de valorificare a produselor/serviciilor.....	94



JUSTIȚIE EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

5.5. Promovarea afacerii	96
5.6. Distribuția produsului/serviciului	97
5.7. Exemple	99
Bibliografie.....	100
Capitolul 6 Contabilitate	101
6.1. Contabilitatea și evidența contabilă	101
6.2. Noțiuni de contabilitate primară și fiscalitate	102
6.2.1. Noțiuni de contabilitate primară.....	102
6.2.2. Noțiuni primare de fiscalitate	104
6.3. Principalele situații financiare	104
6.3.1. Bilanțul contabil	104
6.3.2. Situația veniturilor și cheltuielilor	105
6.3.3. Fluxul de numerar	106
6.3.4. Relațiile dintre situații financiare	107
6.4. Cost versus preț	107
6.4.1. Care este costul unui produs sau serviciu?.....	107
6.4.2. De ce sunt costurile atât de ridicate?	108
6.4.3. Ce este prețul?	109
6.4.4. Cum poți stabili prețul?	109
6.4.5. Marja de profit.....	110
6.5. Exemple	111
Bibliografie.....	113
Capitolul 7 Strategii de dezvoltare si legislație	114
7.1. Strategii de dezvoltare	114
7.1.1. Definirea conceptului de planificare și instrumente de planificare.....	114
7.1.2. Planificarea strategică	115
7.1.3. Realizarea studiilor de analiză socio-economică.....	117
7.1.4. Exemple.....	118
7.2. Legislație	119
7.2.1. Legislație, noțiuni generale	119
7.2.1.1. Referitoare la înființarea și gestionarea afacerii.....	120
7.2.1.2. Legislație de domeniu (de activitate)	122
7.2.1.3. Exemple.....	124
7.2.2. Proprietate intelectuală și industrială	124



JULIEN EUROPEAN



7.2.2.1.	Drepturi de autor, drepturi morale și patrimoniale	125
7.2.2.2.	Brevete de invenție	126
7.2.2.3.	Mărci.....	127
7.2.2.4.	Desene și modele	127
Bibliografie.....		128



Capitolul 1 Introducere în antreprenoriat

1.1. Inițiere în antreprenoriat

1.1.1. Rolul managementului și al marketingului într-o firmă. Surse motivaționale pentru începerea unei afaceri

În cadrul unei companii, importanța managementului crește proporțional cu gradul de perfecționare și performanță al acesteia. Alte elemente care au contribuit la creșterea importanței managementului sunt: dezvoltarea continuă a societăților și, în special, a mediului privat; diviziunea și condițiile muncii; nevoia din ce în ce mai mare de cooperare a actorilor publici și privați; nevoia de promovare; dorința de perfecționare a mediului privat; concurența și condițiile pieței.

Din acest punct de vedere, managementul a fost definit ca „utilizarea cu o eficiență maximă a resurselor unei companii, pentru atingerea unor obiective concrete” (P. Catan; M. Kompaneets, 2017). Managementul a fost definit și ca „un set de activități, din care fac parte: planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea și controlul, toate orientate către utilizarea eficientă a resurselor din cadrul unei companii (resurse umane, materiale, financiare, informaționale)” (M. Zaharia, 2005).

În contextul actual, pentru buna funcționare a unei firme este nevoie de existența unui management performant, concret și orientat către atingerea performanțelor și a profitului. De aceea, este foarte important ca managementul unei companii să urmeze câteva reguli clare:

- Să fie implementat cu scopul de a atinge obiectivele formulate inițial, înainte de concretizarea acestuia (I. Nicolae, F. Buse, 2018);
- Obiectivele urmărite în cadrul managementului intern să fie formulate SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante, încadrate în timp) și să țină cont de anumite elemente: condițiile de piață; gradul de utilitate al acestora; resursele disponibile din cadrul companiei; grupul țintă direct al companiei (P. Catan; M. Kompaneets, 2017) .
- Să urmărească performanța companiei în sine, punând un mare accent, în același timp, pe respectarea drepturilor angajaților;
- Să fie privit ca un mecanism economic de îndeplinire a sarcinilor social-economice, social-psihologice, tehnologice, din cadrul activității în sine de producție (J. Ferreira, J. Mueller, A. Papa, 2017).

Într-un sens restrâns, conceptul de management presupune „obținerea rezultatelor prin coordonarea celorlalți, responsabilizarea în cadrul luării deciziilor și întreprinderea unor activități concrete care să conducă la îndeplinirea obiectivelor stabilite” (Klein et. al., 2020).

Important este și ca managementul oricărei companii sau firme să respecte și să aplice anumite principii definitorii. Acestea au fost propuse de Morden (2017), dar se regăsesc și în cercetările și publicațiile altor autori din domeniu.

- Principiul concordanței - reprezintă corelarea activităților de management cu întreg contextul social-economic și cultura organizațională a companiei;
- Principiul participativ - reprezintă implicarea managerilor, specialiștilor în cadrul activităților realizate pentru atingerea obiectivelor;
- Principiul motivării - presupune motivarea resurselor umane interne dar și acționarii companiei, în vederea creșterii participării acestora la performanța companiei;

- Principiul eficacității și eficienței – presupune maximizarea profitului, cu implicarea unor resurse cât mai reduse și într-un timp cât mai scurt (T. Morden, 2017).

Autorul Ioan Lazăr sintetizează cel mai bine rolul managementului în cadrul unei firme, în cadrul figurii de mai jos.

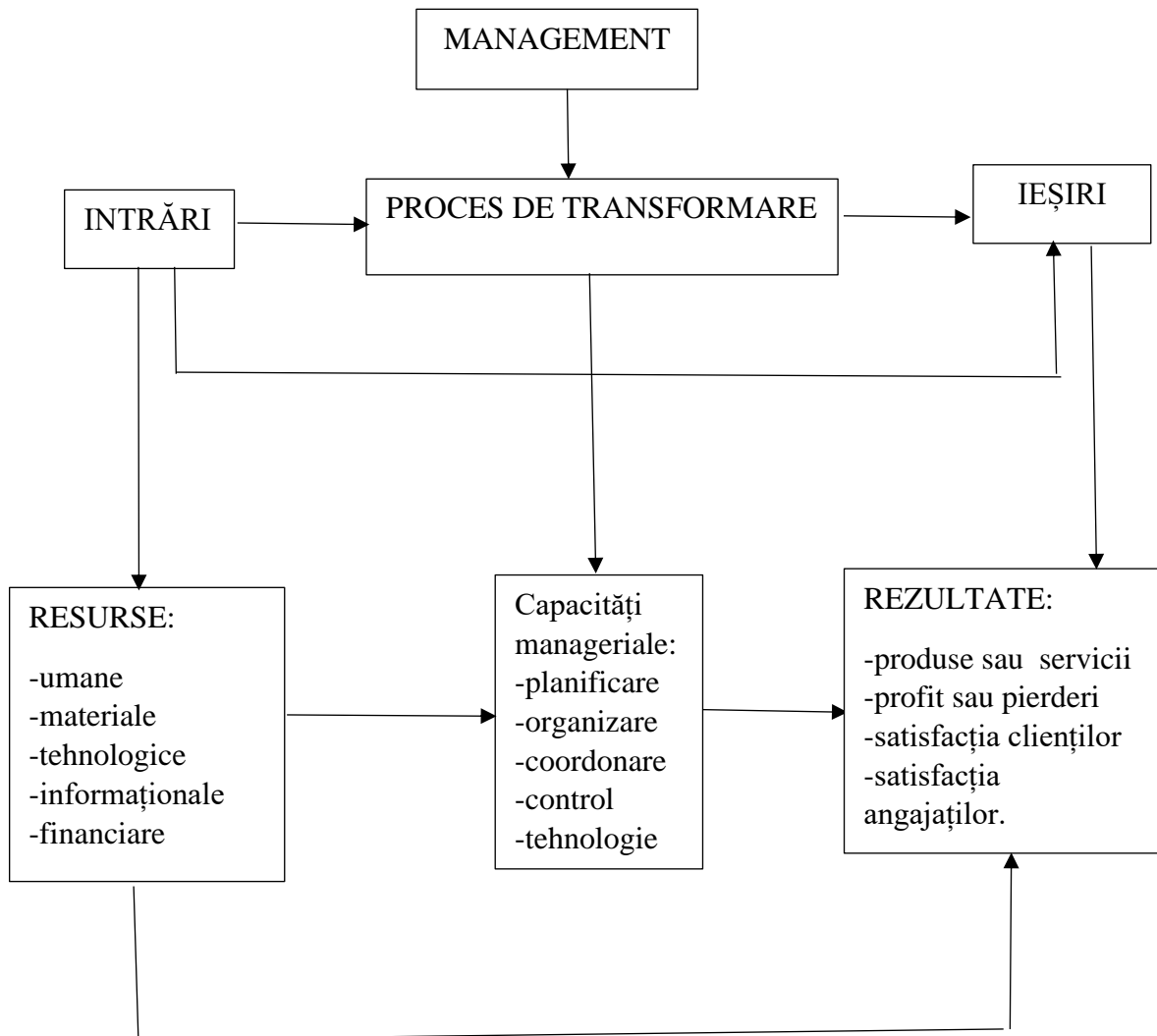


Figura 1.1. Rolul managementului în cadrul unei companii

Sursa: I. Lazăr, 2002, p.186

Alături de conceptul de management, un alt concept s-a demonstrat la fel de important pentru dezvoltarea și promovarea unei afaceri sau a unei firme. Este vorba despre conceptul de marketing.

Dacă managementul pune accent pe coordonare, planificare și pe luarea deciziei, marketingul este cel care pune accent pe promovare, pe satisfacerea clienților, pe extinderea afacerii în cadrul unor piețe noi sau în cadrul unor grupuri noi de clienți. Scopul celor două concepte este, în schimb, același: obținerea performanței și creșterea profitului

Marketingul este privit, în prezent, ca „un fenomen care stă la baza relațiilor de piață și care oscilează între știință și artă” (T. Tintiuc; T. Moroz, 2020). În acest sens, marketingul constituie un element utilizat în promovarea serviciilor și produselor, pentru creșterea gradului de satisfacere a nevoilor clienților. Pentru acest lucru, în marketing se utilizează: strategii, tehnici și metode specifice. De asemenea, există și mai multe tipuri de marketing: marketing online, marketing clasic, marketing senzorial, mix de marketing, telemarketing, etc.

O definiție destul de complexă a acestui concept este dată încă din 1985 de către American Marketing Association, care definește marketingul ca fiind „procesele de planificare și executare a concepției, stabilirii prețului, promovării și distribuției ideilor, bunurilor și serviciilor pentru a crea schimburile care satisfac scopurile indivizilor și organizațiilor” (V. Manole; M. Stoian, 2011).

Importanța marketingului, în cadrul oricărei afaceri, este dată de faptul că acesta pune accent pe îmbunătățirea produselor sau serviciilor oferite clienților; pe crearea de relații cu aceștia și pe obținerea profitului.

Principiile pe care orice strategie de marketing ar trebui să le respecte și aplice sunt:

- Identificarea și satisfacerea nevoilor clienților și potențialilor clienți;
- Cooperarea tuturor departamentelor din cadrul unei firme pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în cadrul strategiilor de marketing;
- Urmărirea succesului pe termen lung, și nu doar pe termen scurt sau mediu (T. Tintiuc; T. Moroz, 2020).

Autoarele citate anterior identifică și anumite funcții ale marketingului, acestea fiind: „a. funcția de investigare a pieței; b. funcția de conectare dinamică a firmei la mediul economico-social; c. de satisfacere a nevoilor clienților, la standarde ridicate; d. funcția de maximizare a eficienței economice” (T. Tintiuc; T. Moroz, 2020).

Sursele motivaționale pentru inițierea unei afaceri pot ține de următoarele aspecte:

- Dorința de a înlocui calitatea de angajat cu cea de antreprenor, angajator sau liber profesionist;
- Transformarea unui hobby într-o afacere;
- Dorința de a avea programul stabilit de propria persoană și nu impus;
- Realizarea unei activități care aduce mai multe beneficii materiale, sociale;
- Dorința de a face ceea ce îți place și ceea ce te motivează;
- Obținerea unei mai mari autonomii în cadrul activității profesionale;
- Implicarea unui grad mai mare de creativitate, spontaneitate, în cadrul activității profesionale.

În inițierea unei afaceri, antreprenorii de succes recomandă ca, „cel care pornește la drum o afacere să facă neapărat ceea ce îi place; să își urmeze intuiția; să facă ceea ce știe cel mai bine sau să se pregătească foarte bine în acel domeniu; să apeleze la profesioniști și specialiști din acel domeniu; să cerceteze piața înainte; să respecte normele legale și fiscale; să pună accent pe cooperare și relaționare în cadrul afacerii; să dea dovadă de profesionalism, oricât de mică este afacerea sa și să își respecte clienții” (Branășco, 2019).

1.1.2. Noțiunea și dimensiunile conceptului de manager și noțiunea și dimensiunile conceptului de antreprenor

Managerii sunt acei angajați pe poziții manageriale executive și generale sau principale, atât din mediul privat cât și din sectorul public. Aceștia au în vedere implementarea politicilor interne ale companiei sau instituției respective (N. Bramașco, 2019). Principala responsabilitate a acestora este aceea de a îndeplini cu succes sarcinile de lucru, prin coordonarea celorlalți angajați, prin trasarea de responsabilități în sarcina acestora și prin planificarea obiectivelor companiei.

Managerul este acel angajat din cadrul unei companii care îndeplinește funcții de execuție și funcții manageriale. „Managerul are o poziție și o autoritate diferită față de cea a unui lider sau a unui antreprenor” (M. Zaharia, 2005).

Antreprenorul este persoana care a reușit să inițieze o afacere de succes, pe termen lung. Antreprenorul este cel care își asumă anumite riscuri pentru a-și îndeplini dorința și pentru a-și pune în funcțiune ideea, scopul său fiind obținerea și creșterea profitului în urma dezvoltării afacerii sale. Este adevărat și faptul că „un antreprenor nu are așa mare succes de unul singur, și este indicat să lucreze la afacerea sa alături de angajați, alți specialiști sau profesioniști din domeniul respectiv de activitate, pentru a obține rezultatele dorite” (Azoulay et.al., 2020).

Într-o opinie acceptată la nivelul literaturii de specialitate, s-a afirmat că un antreprenor este „acea persoană care inițiază și realizează o activitate profesională pe cont propriu, care înființează o întreprindere, care acționează ca intermediar între muncă și capital și transformă resursele economice într-un profit mai mare, pe termen lung” (S. Jean-Baptiste, 1834 în P. Drucker, 1985).

Pentru diferențele dintre manager și antreprenor consultați Tabelul 1.1.

Tabelul nr.1.1. Diferențe dintre manager și antreprenor

Manager	Antreprenor
Este angajat.	Este angajator.
Ajută un antreprenor în dezvoltarea afacerii/companiei sale.	Dezvoltă o afacere proprie, deschide o companie proprie.
Motivația managerului, cel mai adesea, este dată de câștigurile sale financiare și condițiile locului de muncă.	Motivația antreprenorului vine din faptul că face ceea ce îi place și nu are un program sau alte condiții impuse.
Ia decizii bazate pe analiză, informare, cercetare.	Ia decizii, cel mai adesea, bazate pe intuiție.
Veniturile financiare reprezintă ținta sa.	Activitatea în sine și propria afacere reprezintă ținta sa.
Pune accent pe o organizare mai strictă, bazată pe reguli și principii	Pune accent pe o organizare flexibilă, adaptată condițiilor pieței.
Are un salariu fix.	Veniturile sale financiare variază în funcție de profitul afacerii sale.
Are mai multe condiții de muncă impuse: program, zile de concediu, sarcini, obiective.	Are o flexibilitate mai mare în activitatea sa profesională, fiind condus doar de dorințe și aspirații proprii.

Nu are posibilitatea de a fi foarte creativ și inovator la locul de muncă deoarece trebuie să respecte anumite reguli, să îndeplinească anumite obiective și să lucreze într-un mediu de lucru controlat.	Are posibilitatea de a fi flexibil, creativ, spontan în cadrul afacerii sale, nefiind condus de altcineva.
---	--

Sursa: Greene, 2020

1.1.3. Lider și manager: Definiții, elemente comune și diferențe

Nu vom mai insista asupra definirii conceptului de „manager”, deoarece o lămurire privind acest termen a fost adusă în subcapitolul anterior. Cu privire la termenul de lider s-a afirmat că acesta este „cel care are viziunea potrivită, puterea de motivare și avântul necesar în atingerea unor obiective” (M. Landsberg, 2003). Au fost identificate și alte trăsături de bază ale unui lider de succes precum: „curajul, determinarea, înțelepciunea, echilibrul, optimismul, puterea de motivare, carisma” (M. Landsberg, 2003). Pornind de la trăsăturile identificate pentru un lider de succes, remarcă faptul că liderul nu poate fi numit, propus sau ales ci el se alege, se diferențiază, se remarcă, se auto-numește.

Tot Max Landsberg este cel care a identificat și cele mai complexe diferențe dintre manager și lider, împărțindu-le în trei dimensiuni diferite: viziune, motivație, elan. Acestea sunt redată în Tabelul 1.2.

Tabelul nr.1.2. Diferențe dintre manager și lider

VIZIUNE	MANAGER	LIDER
	Îndeplinește activitățile după reguli	Desfășoară activitățile așa cum trebuie
	Este orientat către sarcinile prezente și asupra rezultatelor pe termen scurt	Este orientat către rezultatele pe termen lung
	Este axat pe ordine și reguli	Este adeptul schimbării și flexibilității
	Are în vedere limitarea riscurilor	Își asumă riscurile
	Pune accent pe rațiune	Pune accent mai mult pe intuiție, trăiri, emoții și memorie.
MOTIVAȚIA	Pune accent pe control	Pune accent pe încredere
	Organizează echipa și angajații	Atrage oamenii către noua direcție de acțiune
	Motivează angajații prin oferirea stimulentei	Motivează prin inspirație
	Are o atitudine oficială în relație cu angajații	În activitatea sa, atrage implicarea angajaților prin aderarea la o cauză comună
	Este adeptul sistemelor și structurilor organizate	Promovează și respectă valori fundamentale, izovârte din ”binele comun”
ELAN	Este axat pe atingerea eficienței	Este axat pe eficiență
	Trebuie să știe „cum” și „când”	Trebuie să știe „ce” și „de ce”

	Activitatea sa principală este de administrare	Activitatea sa principală este de inovare
	Cadrul său profesional este unul mai rigid, controlat.	Cadrul său profesional este unul flexibil deoarece are în vedere schimbarea regulilor și a politicilor interne
	Are autoritate datorită poziției sale	Autoritatea sa este data de atitudinea sa și de influența sa personală.

Sursa: M. Landsberg, 2003

Din diferențele prezentate în tabelul anterior, se observă că un lider „este cel care are înovează și are o influență în maximizarea profitului” (F. Greene, 2020). De asemenea, diferența majoră dintre manager și lider este aceea că managerii se folosesc de autoritatea lor pentru a responsabiliza angajații, în timp ce liderii au o influență mare asupra angajaților datorită carismei și personalității lor. Astfel, „liderul este cel care inspiră și motivează iar managerul este cel care conduce și controlează” (F. Greene, 2020). Abilitățile liderului sunt date de abilitățile sale de integritate, competență, valorizare, empatie, relaționare cu angajații, discreție și încredere.

1.1.4. Funcțiile managementului

Henry Fayol este cel care a identificat pentru prima dată cele mai importante funcții ale managementului, și anume: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul (O. Nicolescu, 2001). De-a lungul timpului, au existat autori care au adus modificări acestor funcții sau au propus alte funcții noi. Însă, majoritatea își au originile în cele propuse de Fayol și sunt mai mult derivate ale acestora.

Previziunea reprezintă procesul în care sunt identificate și stabilite obiectivele unei companii, dar și resursele și mijloacele prin care acestea vor fi atinse. Întrebarea de bază a acestei funcții este: „Ce trebuie realizat în cadrul firmei?” În funcție de perioadele de timp stabilite, aceasta poate lua forma unor:

1. Prognoze – dacă obiectivele sunt trasate pentru o perioadă de minim 5 ani, și chiar 10 sau 30 ani,
2. Strategii – dacă obiectivele sunt stabilite pentru o perioadă de minim 3 ani și maxim 5 ani
3. Programe – dacă obiectivele se stabilesc pentru perioade foarte scurte de timp, de chiar o zi și maxim 1 an de zile (Nicolescu, 2001).

Organizarea reprezintă acele procese de conducere care au în vedere stabilirea și organizarea concretă a proceselor de muncă, atât fizică, cât și intelectuală. Organizarea presupune împărțirea activității în cadrul posturilor, compartimentelor, departamentelor. Aceasta răspunde la întrebarea „cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor?”

În literatura de specialitate au fost identificate două subdiviziuni ale acestei funcții: „stabilirea structurii organizatorice formale și a sistemului informațional și organizarea principalelor componente ale firmei (cercetare – dezvoltare; producție; comercial; personal; financiar-contabil)” (O. Nicolescu, 2001).

Coordonarea are în vedere „armonizarea deciziilor și acțiunilor angajaților unei firme și a sistemelor și subsistemelor de activitate” (O. Nicolescu, 2001). Aceasta este o activitate



dinamică și complexă, care pune accent pe comunicarea între angajați, între angajați și manageri, pe oferirea și primirea feedback-ului și pe dinamismul relațiilor de muncă.

Antrenarea înglobează procesele de muncă care influențează angajații în atingerea obiectivelor sale. Această funcție are în vedere implicarea factorilor motivați în luarea deciziilor. Această funcție răspunde la întrebarea „de ce personalul firmei participă la stabilirea și realizarea obiectivelor?” (A. Tohătan, 2009). De asemenea, motivarea din cadrul acestei funcții poate fi atât pozitivă, cât și negativă. Motivarea este pozitivă când are în vedere amplificarea satisfacțiilor personalului și negativă atunci când are la bază reducerea satisfacțiilor sau stimulentele oferite angajaților, pentru realizarea necorespunzătoare a sarcinilor de lucru (A. Tohătan, 2009).

Controlul - evaluarea este acea funcție alcătuită din mecanismele de urmărire a desfășurării activităților profesionale și răspunde la întrebarea: „cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?” Aceasta are în vedere parcurgerea următoarelor etape: „evaluarea rezultatelor sau măsurarea realizărilor; compararea rezultatelor cu standardele; identificarea cauzelor perturbațiilor; corectarea derivațiilor înregistrate” (A. Tohătan, 2009). Caracterul său este unul de prevenție și urmărește obținerea unei eficiențe cât mai mari în cadrul activităților stabilite pentru fiecare angajat în parte.

1.2. Noțiunea de antreprenor

1.2.1. Procesul antreprenorial

Plecând de la noțiunile prezentate în subcapitolele anterioare, putem afirma că antreprenoriatul este „acel proces prin care mai mulți indivizi exploatează diverse oportunități de afaceri cu ajutorul anumitor resurse” (F. Greene, 2020).

Procesul antreprenorial ia naștere în urma parcurgerii următoarelor etape:

1. Identificarea oportunității.

În cadrul acestei prime etape oportunitatea poate ține cont de posibilitatea achiziționării materiei prime la prețuri accesibile; rapiditatea în cazul obținerii anumitor produse sau prestării anumitor servicii; calitatea ridicată a anumitor produse sau servicii; condiții foarte accesibile impuse de anumiți furnizori; etc. De obicei, oportunitățile în cadrul procesului antreprenorial sunt influențate și de modificările din cadrul unei piețe sau ale unei industrii; de schimbările demografice; modificări ale comportamentului consumatorului; dezvoltarea tehnologiei; schimbări politice și sociale în cadrul unei societăți.

2. Dezvoltarea conceptului de afacere

Este recomandat ca ideea în sine de afacere să fie corelată cu o nevoie resimțită în cadrul pieței respective sau cu o nevoie a grupului țintă direct. Este important ca o idee de afacere să se diferențieze de concurență, să fie sustenabilă și să poată fi implementată (Soare, 2008).

3. Identificarea resurselor necesare

Orice afacere, oricât de mică ar fi ea, are nevoie de implicarea unor resurse pentru a se concretiza. Volumul și tipul resurselor implicate în inițierea unei afaceri depind, în majoritatea situațiilor, de: dimensiunea afacerii; abilitățile antreprenorului; capitalul social disponibil; timpul implicat în promovarea și dezvoltarea acesteia; obiectivele cu privire la viitorul afacerii; pregătirea resurselor umane implicate în dezvoltarea afacerii; puterea de promovare a afacerii (Soare, 2008).



4. Obținerea resurselor necesare

Este indicat ca un antreprenor să ia în calcul asigurarea resurselor necesare pentru un termen lung, și nu doar scurt, până la inițierea afacerii. Se recomandă ca antreprenorul să aibă posibilitatea să susțină din resursele propria afacerea pe un termen lung, până aceasta începe să se auto-susțină și să înregistreze un anumit profit (E. Soare, 2008). Pentru acest lucru, majoritatea antreprenorilor apelează la: fonduri nerambursabile, împrumuturi bancare sau alt tip de împrumuturi și finanțări din partea unor parteneri.

5. Implementarea și managementul afacerii

Orice afacere, pentru existența ei în timp, are nevoie de un management eficient și performant. Managementul performant pune accent pe eficientizarea afacerii, pe obținerea calității în cadrul activităților desfășurate cu implicarea unor resurse cât mai limitate (E. Soare, 2008). Acesta se bazează pe viziune și o cercetare atentă a pieței de desfacere și a piețelor noi.

6. Culegerea rezultatelor

Această etapă presupune implicarea rezultatelor obținute tot în dezvoltarea și promovarea afacerii, scopul fiind acela de a multiplica rezultatele prezente. În această etapă ia naștere un nou proces antreprenorial, care va respecta toate cele cinci etape anterioare (Soare, 2008).

Procesul antreprenorial este influențat de următorii factori desprinși din analiza literaturii de specialitate (F. Greene, 2020; E. Soare, 2008; Azoulay et. al, 2020):

- **Legislativi** – aceștia fiind controlați de instituțiile publice naționale și chiar europene. Se referă la normele legislative, actele normative și legile pe care un antreprenor trebuie să le respecte în cadrul afacerii sale.
- **Sociali** – fac referire la relația antreprenorului cu clienții săi, furnizorii, instituțiile publice, ceilalți parteneri implicați și cu angajații. În numeroase cercetări s-a demonstrat faptul că angajații unei firme au cea mai mare putere de influențare a performanței acesteia.
- **Financiari** – aici se includ împrumuturile, fondurile nerambursabile sau alte fonduri accesate pentru inițierea afacerii și datoriile.
- **Tehnologici** – au în vedere dezvoltarea tehnologiei și puterea de adaptare a companiilor noi create la procesul tehnologic. S-a demonstrat că factorii tehnologici au o putere semnificativă asupra dezvoltării productivității din cadrul unei companii.
- **Politici** – au o putere mare de influență asupra procesului antreprenorial deoarece actorii politici cu putere de decizie implementează diverse programe și strategii de dezvoltare a antreprenoriatului și trasează reguli pentru antreprenori.
- **Macroeconomici** – fac referire la factorii economici din cadrul statelor foarte dezvoltate, în special a celor care „dețin monopolul în cadrul unei piețe”. Aceștia pot influența procesul antreprenorial deoarece statele puternice ale lumii au o mare putere de decizie asupra circulației mărfurilor, au o putere mare de inovare în domeniul științific, tehnologic și sunt implicate în diferite măsuri pentru gestionarea crizelor și apărarea unor drepturi fundamentale pentru angajați și angajatori.

1.2.2. Competențele și profilul general al antreprenorului (calități, aptitudini, abilități)

În cadrul Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), au fost identificate mai multe tipuri de antreprenori, redate în cadrul Tabelului 1.3.

Tabelul nr.1.3. Tipuri de antreprenori

Tipuri de antreprenori	Detaliiere
Antreprenori potențiali	Antreprenori care dețin resursele financiare necesare inițierii unei afaceri, care au identificat și oportunitatea potrivită, dar, care nu implementează afacerea respectivă din cauza fricii de eșec.
Antreprenorii hotărâți (Intending to Start)	Antreprenori care pun accent pe opinia comunității referitoare la noțiunea de antreprenor și se bazează pe statutul în cadrul societății și comunității, dar și pe opinia mass-mediei cu privire la activitatea sa antreprenorială.
Antreprenori în curs de formare (Nascent or Just Starting)	Antreprenorii la început de drum, care au inițiat o afacere de mai puțin de trei luni.
Antreprenori noi	Antreprenori care au inițiat o afacere de minim 3 luni și maxim 3 ani.
Antreprenori consolidați	Antreprenorii care au inițiat o afacere de succes de mai mult de trei ani și care reprezintă o resursă importantă pentru antreprenorii în curs de formare sau pentru noii antreprenori, datorită experienței și succesului lor.
Antreprenori suspendați (Discontinuance)	Sunt considerați acei antreprenori care și-au întrerupt afacerea.

Sursa: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2020*

În cadrul aceluiași raport citat anterior au fost identificate și selectate și abilitățile și calitățile pe care un antreprenor de succes ar trebui să le aibă. Acestea sunt redate, pentru o vizibilitate mai mare, în cadrul Tabelului 1.4.

Tabelul 1.4. Abilitățile unui antreprenor

Abilități intrapersonale	Abilități interpersonale
Atitudine pozitivă Optimist Încrezător în sine Înțelept în domeniul afacerilor	Adaptabil Realist Bun organizator Orientat spre atingerea rezultatelor



Doritor de independență Doritor de autodepășire Capabil de a-și asuma riscuri Responsabil Sănătos Energic Auto-disciplinat Determinat Perseverent Creativ	Orientat spre viitor Sociabil Capacități de lider Orientat spre atingerea performanțelor în echipă Bun coechipier
--	---

Sursa: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2020*

Rauch și Frese (2007) au elaborat un model al abilităților unui antreprenor de succes, punând accent pe trăsăturile de personalitate și cele emoționale care influențează performanța unei afaceri. Autorii au identificat în cadrul acestora, următoarele trăsături: inteligența și stabilitatea emoțională; căutarea de noi experiențe; putere de acceptare mai mare. Autorii au ajuns la concluzia că următoarele trăsături de personalitate ale unui antreprenor pot influența succesul unei afaceri: „a) nevoia și dorința de realizare în afaceri; b) inovația; c) autonomia; d) auto-eficacitatea, e) asumarea riscurilor; f) controlul intern” (A. Rauche; M. Frese, 2007).

Alți autori (S. Cubico et. al., 2010) au identificat un alt model referitor la trăsăturile unui antreprenor de succes, incluzând în cadrul acestuia următoarele abilități:

- a) caracterul creativ, considerat de autori ca fiind un factor determinant al succesului organizațional;
- b) abilități cognitive și comportamentale implicate în scopuri bine determinate, cu o mare implicare socială, considerate de autori ca factori determinanți ai succesului unei afaceri;
- c) aptitudini antreprenoriale fie înnăscute, fie dobândite sau dezvoltate în timp, autorii făcând referire aici la abilitățile de lider, abilități orientate spre luarea deciziilor, spre motivare și motivație.

Autorii definesc aptitudinile antreprenoriale ca fiind „abilitatea de a dezvolta, iniția și da naștere unor activități profesionale independente aducătoare de profit” (S. Cubico et. al., 2010).

1.2.3. Mediul antreprenorial: definire și caracteristici. Mediul antreprenorial real și mediul antreprenorial perceput

Mai mulți cercetători din domeniu (S. Cubico et. al., 2010; A. Rauch, M. Frese; 2007) au identificat trei caracteristici definiții pentru mediul antreprenorial contemporan. Acestea sunt: gradul de agitație crescut, dezvoltarea rapidă a oportunităților din acest domeniu și gradul mare de incertitudine.

Cu privire la gradul ridicat de agitație ce caracterizează mediul antreprenorial contemporan, autorii sunt de părere că acesta este determinat de diversele schimbări economice, politice, sociale și de evoluția tehnologiei și a instrumentelor de marketing utilizate pentru

promovarea unei afaceri. Un alt factor care influențează gradul crescut de agitație este și relația ce se stabilește între antreprenori și clienți sau potențialii clienți.

Dezvoltarea rapidă a oportunităților antreprenoriale pune accent pe importanța din ce în ce mai mare, acordată antreprenoriului, din punct de vedere economic și social. Această preocupare crescută pentru domeniul antreprenoriului este transpusă, mai ales la nivel european, dar și național în strategii și programe de antreprenariat, în special în zonele mai slab dezvoltate.

Gradul mare de incertitudine este rezultatul tot a unor schimbări politice, economice, sociale, a căror finalitate nu poate fi preconizată cu o așa mare precizie. De asemenea, acesta este influențat și de cooperarea națională, europeană și internațională pentru dezvoltarea și promovarea antreprenoriului. Această cooperare poate crea dificultăți în dirijarea și controlarea instrumentelor utilizate în această direcție.

În cadrul literaturii de specialitate (S. Cubico et. al., 2010), mediul antreprenorial a fost divizat în mai multe categorii, în funcție de specificul fiecăruia. Este vorba de mediul antreprenorial real și perceput.

a) Mediul real antreprenorial

Cuprinde acei factori de natură contextuală care pot influența etapele inițierii unei afaceri, până la schimbarea anumitor decizii, activități sau chiar rezultate. Acesta se caracterizează prin elemente interne și externe ale unei companii (S. Cubico et. al., 2010). Elementele interne ale unei companii care pot influența bunul mers al unei afaceri și care fac parte din mediul real antreprenorial sunt: resursele implicate în cadrul afacerii respective, abilitățile și trăsăturile de personalitate ale antreprenorului, zona în care afacerea respectivă activează, durata de viață a companiei, puterea financiară a companiei. Elementele externe sunt: actele normative în materie, politicile economice ale unei țări, viziunea unei societăți asupra antreprenoriului, inflația unei țări, accesul la diverse resurse financiare pentru dezvoltarea și finanțarea unei afaceri.

Din acest punct de vedere au fost identificate trei medii reale antreprenoriale: mediul favorabil de afaceri, mediul nefavorabil și mediul permisiv de afaceri (S. Cubico et. al., 2010). Mediul favorabil este cel care, prin componentele sale stimulează dezvoltarea companiilor și antreprenoriul. În alcătuirea acestuia intră elementele economice, culturale, sociale și legale care favorizează dezvoltarea programelor antreprenoriale. Mediul nefavorabil de afaceri se caracterizează prin restricții și interdicții impuse procesului antreprenorial. Mediul permisiv de afaceri este cel care pune la dispoziția antreprenorilor mai multe posibilități de inițiere a afacerilor, însă, cadrul de manifestare al acestor posibilități este unul destul de greu de abordat. Mediul permisiv de afaceri este acela în care există voință din partea instituțiilor naționale pentru promovarea și dezvoltarea antreprenoriului, dar în care există și anumite dificultăți de care antreprenorii pot avea parte și cărora ar trebui să le facă față. Poate fi vorba de taxe sau impozite prea mari, de anumite condiții mai greu de atins sau de anumite cerințe mai mari în domeniul fiscal.

b) Mediul antreprenorial perceput

Mediul antreprenorial perceput este alcătuit din mai multe elemente care fac parte și din mediul real de afaceri care influențează semnificativ succesul unei afaceri. Unii autori (S. Cubico et. al., 2010) au încadrat aici natura individuală a antreprenorului și definirea mediului de afaceri din perspectiva acestuia. Acesta înglobează două dimensiuni: cognitivă și afectivă. Cea cognitivă face referire la faptul că antreprenorul a identificat mai multe elemente cu putere mare de influență asupra performanței afacerii și le-a revizuit la timp. Cea afectivă se bazează pe acele informații mai generale de care antreprenorul se folosește în afacerea sa.

1.2.4. Antreprenor și soloprenor

Pentru a înțelege diferența dintre cele două concepte utilizate din ce în ce mai des atât în literatura de specialitate, cât și printre antreprenori, vom defini aceste două concepte. Antreprenorul este cel care inițiază o afacere, scopul fiind dezvoltarea acesteia și creșterea treptată a profitului, prin implicarea anumitor resurse: umane, materiale, financiare, informaționale (A. Rauch; F. Frese, 2007). În acest sens, scopul antreprenorului este cel de a dezvolta afacerea respectivă, cu ajutorul angajaților săi și pornind de la o strategie concretă.

Soloprenorul este acel tip de antreprenor care își dorește să fie independent financiar, dar și să facă ceea ce îi place, să dispună de un timp liber mai mare și să lucreze singur.

Pentru a înțelege mai bine diferențele dintre antreprenor și soloprenor vom sintetiza caracteristicile fiecăruia în Tabelul 1.5.

Tabelul nr.1.5. Diferențele dintre antreprenor și soloprenor

Antreprenor	Soloprenor
În afacerea sa implică și alți angajați, manageri.	În afacerea sa lucrează singur.
Scopul său este de a dezvolta afacerea și de a obține un profit cât mai mare	Scopul său este de a obține independență financiară și timp liber
Demarează afacerea pornind de la un plan și o strategie de lucru	Demarează afacerea pornind de la ceea ce îi place și este foarte flexibil
Implică mai multe resurse în afacerea sa: de timp, umane, financiare, materiale	Se bazează pe simplitate în afacerea sa și nu este dispus să investească resurse prea mari în dezvoltarea acesteia.
Are mai multe responsabilități și își asumă mai multe riscuri	Nu își asumă riscuri și nici responsabilități prea mari
Pune accent pe dezvoltarea afacerii în viitor	Nu se gândește la viitor și nu își planifică activitățile pe termen lung în cadrul afacerii sale.
Acționează în echipă	Acționează izolat
Atașament față de succesul afacerii	Atașament față de propria persoană.

Sursa: Patagundi, Natraj, 2017

1.2.5. Avantaje și dezavantaje pentru antreprenori

În domeniul antreprenoriatului există atât avantaje, cât și dezavantaje. Nu vom insista foarte mult asupra acestor aspecte, deoarece atât literatura de specialitate, cât și practica acestui domeniu au o opinie, aproape unitară cu privire la avantajele și dezavantajele aduse de calitatea de „antreprenor”. Vom sintetiza aceste aspecte, pentru o vizibilitate și înțelegere mai mare, în Tabelul 1.6. Scopul acestui subcapitol este de a crea o imagine de ansamblu asupra a ceea ce înseamnă să devii antreprenor, dincolo de analiza și definirea teoretică a acestui termen, dincolo de opiniile exprimate în literatura de specialitate și de normele impuse pentru antreprenori.

Acest subcapitol are rolul bazic de a arăta ce înseamnă a fi antreprenor și din punct de vedere practic, nu doar teoretic.

Tabel nr.1.6. Avantajele și dezavantajele de a fi antreprenor

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Fără limite din punct de vedere al poziției sociale și financiare	Expunere la riscuri mai mari
Independență în luarea deciziilor	Luarea deciziilor de unul singur
Alcătuirea echipei de lucru după propriile criterii și condiții	Un grad de responsabilitate mai mare
Grad redus de șomaj	Capacitatea scăzută de adaptare în cadrul unui loc de muncă normal, în cazul eșecului afacerii
O răsplată mai mare, din punct de vedere financiar și social, în cazul în care afacerea este una profitabilă	Presiune și stres
Un grad mai mare de utilitate și importanță a activității profesionale	Timp redus acordat vieții de familie și vieții sociale
Selectarea oportunităților în funcție de propriile obiective	Atenție sporită la schimbările venite din mediul extern
Program flexibil	Un timp mai mare de lucru
Rezistența în timp a unei companii ce poate fi lăsată următoarelor generații	Pierderi financiare, materiale, de timp, în cazul eșecului afacerii.
Oferirea unui exemplu de urmat pentru ceilalți care își doresc să devină antreprenori.	

Sursa: Crețu et. al., 2012

1.2.6. Problemele în antreprenoriat

Autorul I. Lazăr a identificat mai multe probleme ce se pot ivi în antreprenoriat. I. Lazăr este de părere că principala problemă care poate apărea în acest domeniu este chiar „luarea deciziei de a deveni antreprenor, utilă în acest caz fiind analiza detaliată, până în cele mai neesențiale puncte ale acestei decizii”(I. Lazăr, 2002). Alte probleme identificate de autor sunt legate de asumarea unor riscuri prea mari, gradul mare de responsabilizare și problemele legate de finanțarea unei afaceri.

- „Luarea deciziei de a deveni antreprenor” poate constitui o problemă în sine, în măsura în care cel care se hotărăște să devină antreprenor nu are o siguranță foarte mare a ideii sale de afaceri, nu este foarte hotărât și nu dispune de o siguranță foarte mare venită din partea altor factori externi: parteneri de afaceri, familie, instituții publice, comunitate, etc. (I. Lazăr, 2002).
- Asumarea riscurilor majore poate fi considerată o problemă a calității de antreprenor în condițiile în care, persoana în cauză nu conștientizează faptul că o afacere „vine la pachet cu responsabilități, riscuri, eșecuri, mai ales dacă nu a existat o experiență anterioară, nu neapărat de succes, în acest domeniu” (I. Lazăr, 2002). Asumarea riscurilor poate fi o problemă și în contextul în care viitorul antreprenor se teme de: pierderi financiare, pierderea statutului social, a respectului partenerilor de afaceri sau

- familiei, a încrederii în sine, de cumulul mare de responsabilități, de lipsa timpului liber și de programul de muncă care poate depăși timpul normal de lucru, de gradul mare de incertitudine cu privire la câștigurile sale și la dezvoltarea afacerii sale, în timp, de un grad redus de siguranță financiară, mai ales în primele luni de la deschiderea afacerii.
- c) Gradul mare de responsabilizare este o problemă des întâlnită în antreprenariat deoarece „un antreprenor trebuie să fie preocupat de siguranța angajaților și a familiei, de respectarea normelor legale în materie, de satisfacerea clienților și a partenerilor de afaceri, de obținerea unui grad mare de producție, de prestarea serviciilor la standarde calitative înalte, de implicarea în problemele sociale, de mediu; de sustenabilitatea afacerii sale” (I. Lazăr, 2002).
- d) Finanțarea unei afaceri este una dintre cele mai des întâlnite probleme în antreprenariat, mai ales dacă resursele financiare necesare pentru inițierea acesteia sunt unele majore. Din acest punct de vedere specialiștii din domeniu (I. Lazăr, 2002) recomandă ca membrii familiei unui antreprenor să nu renunțe la locul lor de muncă pentru implicarea în afacerea acestuia și să existe o sursă de venit constantă și sigură, până afacerea începe să aducă venit.

O cauză a acestei probleme ține și de faptul că împrumuturile pentru inițierea unei afaceri se obțin destul de greu, dacă nu există o experiență anterioară de succes sau nu există surse importante de cofinanțare.

Surse de finanțare pentru inițierea unei afaceri pot constitui și fondurile nerambursabile. În acest caz, afacerea trebuie să respecte mai multe condiții impuse de instituțiile europene, internaționale sau naționale: să fie sustenabile, să fie inițiate într-o zonă slab dezvoltată din punct de vedere social-economic, să aibă o preocupare pentru mediu sau pentru sectorul social, să vizeze crearea de locuri de muncă și alte condiții de acest gen. Condițiile diferă în funcție de programul prin care se obține finanțarea.

O mențiune importantă în acest caz, este aceea că, în urma finanțării unei afaceri prin diverse programe europene sau internaționale, activitățile desfășurate în cadrul acesteia vor fi „controlate”, în funcție de venituri, cheltuieli, specificul acestora și locurile de muncă nou create, pentru o perioadă de cel puțin un an de zile de la data primirii finanțării.

1.2.7. Antreprenariat social

Autoarele A. Onofrei și A. Ionescu au definit antreprenoriatul social ca fiind „acea modalitate de a iniția o afacere cu scopul remedierii unei probleme sociale și nu neapărat pentru obținerea unui profit” (A. Onofrei; A. Ionescu, 2019). La nivel național s-a observat o creștere semnificativă al acestui tip de antreprenariat, mai ales în ultimii 10 ani.

Potrivit autoarelor citate anterior „antreprenoriatul social implică 3 elemente esențiale: oameni, planeta și profitul” (A. Onofrei; A. Ionescu, 2019). În opinia acestora, antreprenoriatul social dispune de capacitatea de a aduce schimbări majore în viața oamenilor și, mai ales, în cadrul unei comunități. De asemenea, antreprenoriatul social pune un accent puternic pe impactul activităților profesionale asupra mediului și ia măsuri pentru protejarea acestuia. Urmărirea profitului în cadrul antreprenoriatului social, potrivit aceluiași autoare, se face doar cu scopul de a asigura salariile angajaților și dezvoltarea afacerii, în sine.

În cadrul literaturii de specialitate (E. Orhei, 2007) au fost identificate și anumite obiective ale antreprenoriatului social, și anume:



- Misiunea - este foarte importantă pentru acest tip de antreprenariat, dar nu mai importantă decât serviciile furnizate sau produsele comercializate. Misiunea este cea care diferențiază afacerea socială de concurență și aduce un plus de valoare acesteia.
- Crearea locurilor de muncă - în acest sens, o afacere socială pune accent mai ales pe crearea locurilor de muncă pentru grupuri defavorizate: adulți sau tineri din mediul rural, tineri NEET, tineri sau persoane cu dizabilități, mame singure, persoane aproape de vârsta de pensionare sau pensionari, persoane de etnie romă sau pentru persoane ce aparțin altor minorități.
- Protejarea mediului înconjurător - în acest sens, o afacere socială va dezvolta și promova produse sustenabile, create pe baza unor metode care nu poluează sau care au un grad redus de poluare.
- Dezvoltarea personală și profesională - este un obiectiv al afacerilor sociale îndreptat către angajați sau către persoane din grupuri defavorizate, scopul fiind acela de a promova afacerea în sine și de a aduce o contribuție reală comunității și resurselor umane implicate în cadrul acesteia;
- Mediul de lucru divers și incluziv - în acest sens, afacerile sociale pun accent pe combaterea discriminării la locul de muncă și pe asigurarea drepturilor angajaților, indiferent de categoriile în care aceștia se încadrează: femei, grupuri defavorizate, persoane vârstnice, tineri, etc.
- Transparența - nu este doar un obiectiv al afacerilor de acest gen, ci este și un scop în sine. Cu cât gradul de transparență în cadrul acestor afaceri este mai mare, cu atât implicarea celorlalți acționari în dezvoltarea afacerii va fi mai mare.

Din obiectivele și trăsăturile de mai sus, se observă că principala diferență dintre antreprenorii care sunt orientați către dezvoltarea afacerii în sine și acei antreprenori sociali este dată chiar de scopul în sine. Antreprenorii orientați către afacerea în sine urmăresc obținerea și creșterea profitului, în schimb, antreprenorii sociali au în vedere asigurarea bunăstării sociale și a protejării mediului înconjurător. Prima categorie de antreprenori promovează afacerea în sine pentru creșterea numărului clienților și pentru extinderea afacerii în cadrul unor piețe noi de desfaceri, în schimb ce antreprenorii sociali au în vedere identificarea problemelor sociale în cadrul comunității lor și își promovează afacerea cu scopul de a diminua sau combate aceste probleme.

1.2.8. Exemple

Din cadrul articolelor care promovează antreprenoriatul social au fost extrase câteva exemple concrete de afaceri sociale, pentru o înțelegere mai bună a acestui termen.

„Primele întreprinderi sociale au fost înființate cu mult înainte ca acest termen să fie inventat. Grameen Bank, o organizație de microfinanțare care oferă împrumuturi mici pentru cei săraci fără a solicita garanții, a fost înființată în 1983. În 2006, banca și fondatorul acesteia, profesorul Muhammad Yunus de la Universitatea din Chittagong din Bangladesh, au fost premiați cu Premiul Nobel pentru Pace. O altă întreprindere socială cunoscută, ziarul stradal Big Issue, a fost înființată în septembrie 1991. Scris de jurnaliștii profesioniști și vândut de persoane fără adăpost, ziarul le oferă acestora posibilitatea de a câștiga un venit legitim” (Ghid pentru antreprenariat social, 2019)

„**Made in Roșia Montană** este o companie fondată în 2013 care se ocupă cu producția și vânzarea de produse de lână. Produsele sunt realizate manual de către localnice. Un alt element social al afacerii este acela că 90% din profit este reinvestit în producția de articole de lână iar 10% este investit în educație” (disponibil la innovatingsociety.com).



„Un alt exemplu de afacere socială este și **Meștешukar ButiQ**, o întreprindere socială care aduce în fața publicului larg arta antică a meșteșugarilor rromi. În parteneriat cu alte asociații, aceștia au deschis un magazin în centrul Bucureștiului, în care vând produse tradiționale și bijuterii” (disponibil la innovatingsociety.com)

„Un exemplu internațional, de această dată, **Arts4Refugees** este un proiect marca BizGees care susține refugiații într-o manieră antreprenorială. Arts4Refugees lucrează împreună cu femei milleniali pentru a crea patru fluxuri diferite de produse: Produse artistice pe bază de cerere, Modă virtuală, Articole de modă pentru închiriat și Genți de designer” (disponibil la innovatingsociety.com).

1.3. Intraprenoriatul – antreprenoriatul intern

1.3.1. Antreprenor și intraprenor: delimitări conceptuale

Până în momentul de față am văzut că antreprenorul este cel care inițiază o afacere, pornind de la o idee proprie, care urmărește dezvoltarea și promovarea afacerii sale cu scopul de a obține un profit cât mai mare și care se ajută de anumite resurse în activitățile sale, și, mai ales, în inițierea afacerii sale. De asemenea, am detaliat și abilitățile și competențele pe care un antreprenor de succes ar trebui să le dețină, dar și etapele pe care ar trebui să le urmeze acesta în procesul de antreprenoriat.

Alături de conceptul de antreprenor și soloprenor analizate până în prezent, în literatura și practica din acest domeniu a mai fost identificat și analizat încă un concept apropiat: cel de intraprenor. Intraprenorul este definit ca fiind „angajatul unei companii care deține abilitățile și trăsăturile unui antreprenor” (A. Venera, 2010). Practic, intraprenorul este „antreprenorul angajat în cadrul unei companii pentru dezvoltarea acesteia sau angajat pentru deschiderea unei companii de către o altă persoană, care nu are cunoștințele și abilitățile necesare inițierii unei afaceri” (A. Venera, 2010). Intraprenorul este persoana responsabilă de gestionarea problemelor administrative ale unei alte persoane care dorește să inițieze o afacere sau ale unei alte companii care urmărește fie depășirea unei situații dificile din punct de vedere economic, fie extinderea sa sau creșterea profitului.

La fel ca antreprenorul, intraprenorul trebuie să dea dovadă de: creativitate, capacitate de inovare, responsabilitate, asumarea riscurilor, transparență, încredere, cunoaștere, curaj și optimism. Sarcina sa principală este cea de a „dezvolta și gestiona produse sau servicii noi”. Pentru acest lucru intraprenorii trebuie să fie dispuși să investească în dezvoltarea lor profesională și personală, să fie capabili să își construiască o echipă responsabilă și implicată și să aibă o capacitate mare de planificare și organizare.

În literatura de specialitate s-a constatat că cei mai mulți intraprenori se dezvoltă în urma calității lor de antreprenori, chiar dacă au avut sau nu succes cu propria lor afacere.

Promovarea acestei culturi, de tip intraprenorial, ține mai mult de dinamismul companiilor deja existente pe piață, de înclinația spre birocrăție sau spre flexibilitate.

Într-un mod restrâns, s-a afirmat că „antreprenorul este persoana care deține o afacere, iar intraprenorul este persoana care dezvoltă o afacere care nu e a lui, ca și cum ar fi a lui” (Trofin, 2012). O diferență dintre cei doi este dată și de faptul că antreprenorul își asumă riscurile singur, în timp ce, în cazul intraprenorului, compania sau persoana pentru care lucrează este prima care își asumă riscurile. De asemenea, antreprenorul este cel care deține resursele necesare, pentru inițierea afacerii sale, în timp ce intraprenorului i se pun la dispoziție resursele

pentru dezvoltarea sau inițierea afacerii. Astfel, se observă că un intraprenor are mai multe avantaje decât un antreprenor: un brand și o companie deja create, accesul la piețele de desfacere, o rețea deja creată, resursele necesare, mai puține riscuri asumate, venituri financiare sigure și constante, deoarece este remunerat de compania sau persoana care l-a angajat.

1.3.2. Cultura organizațională intraprenorială

În cadrul mai multor cercetări (M. Trofin, 2012; A. Venera, 2010) s-a ajuns la concluzia că existența unei culturi intraprenoriale în cadrul unei companii influențează într-o măsură mai mare succesul acesteia. Impactul intraprenoriatului asupra succesului unei companii se transpune în dinamismul companiei respective, flexibilitatea acesteia, capacitatea de a face față schimbărilor din mediul extern, capacitatea de inovare și de promovare, capacitatea de a dezvolta produse sau servicii noi și de a se îndreptata către grupuri țintă de clienți noi. Un alt impact al acestui tip de cultură organizațională asupra succesului unei companii identificat în cadrul unor cercetări a fost și acela că „aduce un plus de valoare asupra competitivității companiei” (M. Borza, 2012).

S-a observat și că valorile culturale create în urma culturii intraprenoriale determină adoptarea deciziilor cu un grad de ușurință mai mare și influențează pozitiv și restul proceselor manageriale (A. Venera, 2010).

Hisrich (1990) a identificat valorile aduse în cadrul unei companii de cultura intraprenorială ca fiind:

- Restricționarea deciziilor și acțiunilor managerilor și directorilor companiei respective;
- Extinderea funcțiilor manageriale;
- Acțiuni inovative în cadrul organizării interne;
- Încrederea în puterea concurențială a companiei;
- Flexibilitate, dinamism și creativitate mai mari, implicate în cadrul activităților interne.

Autorul a propus și anumite etape pentru crearea și dezvoltarea unei culturi intraprenoriale.

1. Selectarea normelor reale

În cadrul acestei etape se are în vedere cunoașterea culturii organizaționale prezente și identificarea obiectivelor, dimensiunilor și normelor pentru noua cultură organizațională.

2. Formularea noilor direcții culturale

Plecând de la normele selectate în cadrul primei etape se va avea în vedere formularea unei noi direcții culturale, de tip intraprenorial, și se vor concretiza valorile și trăsăturile acesteia.

3. Stabilirea noilor norme de urmat în cadrul companiei

Pe baza etapelor anterioare, se vor concretiza, chiar în scris, normele noii culturi organizaționale intraprenoriale, care vor pune accent pe eficientizarea activităților interne. Acestea vor fi transmise tuturor angajaților companiei.

4. Identificarea decalajelor dintre noua și vechea cultură organizațională

Această etapă are ca scop conturarea noii culturi organizaționale, pornind de la valorile și normele vechii culturi, care trebuie înlocuite.

5. Restrângerea diferențelor culturale

Această etapă vizează stabilirea unui acord între normele noii culturi organizaționale și normele vechii culturi. Este important ca aceste diferențe să se clasifice în funcție de specificul



lor și să fie tratate ca atare. Spre exemplu, diferențe ce țin de: promovarea și motivarea angajaților, politicile de recrutare, politicile sociale ale companiei, etc.

O cultură intraprenorială pune accent pe implicarea tuturor angajaților în cadrul acestui nou concept și pe inovare și flexibilitate. Un impact major asupra noii culturi organizaționale de acest tip îl au chiar intraprenorii. Ei sunt responsabili de definirea noilor strategii de motivare, de formularea politicilor interne, de organizarea internă, de managementul strategic și de colaborarea cu acționarii companiei (R. Hisrich, 1990).

Venera (2010) este de părere că există trei dimensiuni fundamentale ale acestui tip de cultură organizațională: scopul - reprezentat de promovarea și dezvoltarea, prin mijloace inovative, a companiei respective; dimensiunea noii culturi intrapersonale - definită de proporția membrilor companiei care aderă la aceasta și convingerea cu care aceasta pătrunde în cadrul organizației.

1.3.3. Trăsăturile intraprenorilor

„Antreprenorii interni” au o contribuție esențială asupra unei companii datorită faptului că vin cu o viziune nouă și cu instrumente noi de dezvoltare. Ei se diferențiază de antreprenori și restul angajaților prin pasiunea lor orientată către dezvoltarea unui nou tip de antreprenoriat și prin dorința lor de implicare și dezvoltare a unei structuri deja create. Deși au anumite abilități comune cu antreprenorii, așa cum am observat din analizele anterioare, ei se diferențiază totuși de aceștia. Principalele diferențe dintre antreprenori și intraprenori sunt date de următoarele trăsături:

- Scopul lor nu este îmbogățirea proprie, „ei sunt stimulați de libertate și de puterea de decizie pe care o au” (S. Parker, 2011).
- Capacitatea de a gândi strategic. Intraprenorii se remarcă prin curiozitate, implicare, cercetare, analiză, inovare, aplicare, aspecte care au un impact pozitiv major asupra companiei (S. Parker, 2011).
- Capacitatea de creativitate și inovare, alături de determinarea de a implementa ideile noi și de a merge în direcții cât mai inovative;
- Orientare către analiză și cercetare. Înainte de a implementa o nouă procedură de lucru, intraprenorii analizează foarte bine avantajele și dezavantajele, impactul pe care aceasta l-ar putea avea asupra companiei, asupra angajaților sau asupra clienților. Ei se folosesc de proiectări, previziuni, analize specifice până când rezultatele devin clare și cât de cât sigure (S. Parker, 2011).
- Capacitatea mare de flexibilitate. Intraprenorii nu se feresc să aducă schimbări în cadrul strategiilor interne, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, deoarece sunt conștienți de faptul că schimbările, dacă sunt propuse în urma unor analize amănunțite, pot avea un impact mai mare pe termen scurt, asupra companiei respective (S. Parker, 2011).
- Autenticitate. Această trăsătură vine din încrederea în ei și în deciziile lor și din orientarea lor către dezvoltare și inovare.
- Integritate, care vine din faptul că implementează noile instrumente de lucru în mod transparent, eficient și își asumă riscurile acțiunilor proprii, alături de manageri și directori (S. Parker, 2011).

1.3.4. Exemple de intraprenoriat

Din cadrul articolelor și cazurilor practice din domeniul intraprenoriatului am selectat două exemple de companii mari care au apelat la intraprenori, pe care le prezentăm în Caseta 1.2. Prima este compania Sony, iar cea de-a doua este compania 3M.

Caseta 1.2. Exemple de intraprenoriat

Sony: „Ken Kutaragi, un angajat debutant din cadrul companiei Sony, obișnuia să își petreacă timpul liber împreună cu fiicele lui, încercând să îmbunătățească dispozitivul Nintendo. În ciuda faptului că personalul Sony nu i-a apreciat munca, Ken a fost destul de norocos încât să capteze atenția unui șef. Rezultatul a fost crearea unuia dintre cele mai valoroase produse actuale de pe piață ale mărcii Sony: Sony PlayStation. În prezent, PlayStation reprezintă unul dintre produsele nou apărute în industria jocurilor, făcând parte dintre cele mai bine vândute console” (Vocoli, 2014).

3M: „Chimistul Spencer Silver a încercat să creeze un adeziv puternic cu scopul de a-l folosi în tehnologia aeronautică. Cercetările lui au eșuat pentru că a creat din greșeală un adeziv deschis la culoare, care se lipea de suprafețe fără să lase nicio urmă după înlăturare. Acesta este un exemplu de gândire strategică în care o persoană, în loc să scape de o anumită idee, a decis să lucreze în continuare la ea și să o îmbunătățească dându-i alte utilizări. După ani de încercări de a lansa această invenție, Silver și Art Fry (un coleg cercetător de la compania 3M) s-au alăturat trupelor militare și împreună au venit cu ideea notițelor Post-It ,care sunt și acum foarte populare” (Vocoli, 2014).

1.4. Demararea propriei afaceri

1.4.1. Surse de idei de afaceri

În inițierea unei afaceri se recomandă ca antreprenorii să țină cont de mai mulți factori externi. Aceștia au fost analizați și în cadrul analizelor anterioare, însă, îi vom mai relua succint pentru o înțelegere mai mare a importanței lor. Pentru a avea succes și pentru a avea o durată de viață mai mare, este recomandat ca o afacere să țină cont de: factorii demografici, factorii sociali, sectorul tehnologic, tendințele actuale în mediul privat și în domeniul afacerilor noi deschise (A. Istocescu, 2003).

- Factorii demografici sunt cei mai în măsură să evidențieze oportunitățile de afaceri pentru anumite segmente ale populației, în funcție de caracteristicile fiecărui segment în parte. Segmentele populației, cele mai relevante pentru o afacere, sunt definite de: categoriile de vârstă, gradul de educație, nivelul veniturilor, sex, mediul rezidențial (A. Istocescu, 2003).
- Factorii sociali cu un impact semnificativ asupra unei afaceri țin de: modificările în cadrul familiilor; preocupările pentru un anumit stil de viață (sănătos, axat pe sport, pe un anumit regim alimentar); preocupările față de mediul înconjurător; preocupările pentru anumite tradiții, culturi. Acești factori pot influența o afacere și pot reprezenta sursa unei idei productive de afacere deoarece au posibilitatea de a identifica o anumită nevoie sau cerință a unui segment de populație. În urma acestei nevoi sau cerințe poate

lua naștere un nou serviciu sau poate fi creat și comercializat un nou produs (A. Istocescu, 2003).

- Sectorul tehnologic pune accent pe utilizarea, în procente cât mai mari a mijloacelor de inteligență artificială și a mijloacelor tehnologice în dezvoltarea și promovarea unei afaceri. Implicațiile acestui sector în cadrul unei afaceri se resimt, mai ales, în strategiile de marketing, axate din ce în ce mai mult pe instrumente online, de inteligență artificială (A. Istocescu, 2003).
- Tendințele în afaceri sunt foarte importante de luat în calcul deoarece pot reprezenta exemple de succes sau insucces într-un anumit domeniu, pot reprezenta practici testate într-un anumit domeniu. Acest aspect reduce cu mult riscurile unei noi idei de afaceri și oferă răspunsuri importante pentru anumite probleme specifice primelor etape de concretizare a unei afaceri (A. Istocescu, 2003). Spre exemplu, dezvoltarea grădinițelor particulare a condus la tendința dezvoltării firmelor de catering și de livrare a hranei la domiciliu, strict pentru acest sector. Apoi, acest serviciu s-a dezvoltat și în cadrul altor segmente de clienți. Un alt exemplu este și acela că, tendința de a adopta animale de companie a condus la dezvoltarea hotelurilor pentru animalele de companie, spațiilor de îngrijire pentru acestea, pentru perioade mai mari de timp și alte servicii destinate acestora.

Ideile pentru afaceri se pot naște și din:

- Experiința profesională anterioară. În acest caz, cunoștințele acumulate în acel domeniu de activitate, experiența de lucru, cunoașterea furnizorilor, a potențialilor clienți, cunoașterea detaliată a pieței, a cerințelor clienților reprezintă avantaje majore pentru o nouă afacere.
- Hobby-urile sau experiențele personale. În acest caz, avantajele sunt date de faptul că activitatea profesională reprezintă, de fapt, o pasiune, cunoștințele acumulate din cadrul experiențelor personale, metodele și instrumentele utilizate pentru a trece peste anumite experiențe sau pentru a face față anumitor situații, unele nevoi sau dorințe personale pot reprezenta idei pentru crearea unui nou serviciu sau a unui nou produs.
- Relațiile sociale. Constituie o importantă sursă de inspirație pentru o afacere nouă deoarece a condus la creionarea cadrului de lucru: în cadrul acestora s-au conturat relații cu clienții, relații cu furnizori, distribuitori, posibili parteneri, persoane cu experiență sau cunoștință într-un domeniu, există relații cu rudele sau familia care pot reprezenta un ajutor real în demararea unei afaceri,
- Căutările intenționate, la întâmplare, pot da naștere unor noi idei de afaceri. Acestea pot transpune exemple de bune practici în domeniul inițierii unei afaceri, exemple de afaceri care au eșuat și pot relata chiar pașii concreți pentru deschiderea unei noi afaceri sau în promovarea unei afaceri.

1.4.2. Ideea de afaceri și evaluarea ei

Pentru o garantare a succesului afacerii noi începute este foarte important ca aceasta să fie evaluată obiectiv, realist, corect și într-o formă complexă. În acest sens, autorul Istocescu, afirma că „rezultatele obținute în urma evaluării unei afaceri reprezintă fundația afacerii

respective, iar planul de afaceri este instrumentul care dictează viitorul respectivei afaceri” (A. Istocescu, 2003).

Evaluarea ideii de afaceri presupune colectarea unor informații cât mai complexe referitoare la implementarea acesteia. Abia apoi se verifică, dacă ideea este una ce poate fi aplicată.

Etapile evaluării unei afaceri alături de detaliile specifice fiecăreia sunt redate în Tabelul 1.7.

Tabel nr.1.7. Etapele evaluării unei afaceri

Nr. Crt.	Etapa	Descriere
1.	Așteptările de la afacerea respectivă	Se va avea în vedere stabilirea scopului afacerii. Se vor identifica și următoarele elemente: timpul propus pentru dezvoltare, profitul care se dorește a fi obținut, așteptările privind auto-finanțarea și dezvoltarea sa, valorile urmărite în cadrul acesteia. Tot aici se va defini forma legală a companiei (PFA, SRL, SA)
2.	Produsele sau serviciile dezvoltate	Se vor descrie în detaliu produsele sau serviciile oferite (din categoriile: servicii, comerț, producție). Se vor identifica diferențele dintre serviciile sau produsele propuse și cele deja existente Se vor identifica condițiile de distribuire sau furnizare a acestora: licențe, drepturi de autor, înregistrări, etc. Se va analiza dacă produsul sau serviciul respectiv respectă actele normative din domeniu.
3.	Organizarea producției	Se au în vedere următoarele aspecte: -identificarea tipului de tehnologie utilizat și a mijloacelor tehnologice, -modul de achiziționare a echipamentului necesar -volumul necesar de producție, pentru început și pentru un termen mediu și apoi lung, -spațiul necesar -materiiile prime necesare, -organizarea procesului de producție, în sine, -resursele necesare pentru producție: financiare, umane, materiale.
4.	Organizarea serviciilor sau a comerțului	Se au în vedere următoarele aspecte: -descrierea activităților dorite și necesare -organizarea spațiilor pentru desfășurarea activităților, -modul de achiziționare a spațiilor, -selectarea echipamentului necesar, -selectarea condițiilor pentru personalul implicat în acest proces, -identificarea furnizorilor, -identificarea și selectarea metodelor de servire a clienților.

5.	Resursele necesare	-Analiza volumului resurselor financiare necesare, -Identificarea resurselor materiale necesare, -Necesarul de personal, concretizarea posturilor, -Analiza resurselor informaționale: cunoștințe, licențe, proceduri specifice de lucru, aprobări din partea anumitor instituții, condiții de calitate, etc.
6.	Furnizorii	Se vor identifica condițiile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească: -calitatea produselor, -costuri, -garanția oferită, -instalare, etc.
7.	Distribuția	Se va realiza prin: -comerț direct, -prin intermediari (comerț cu amănuntul), -comerțul cu ridicata (doi intermediari care asigură distribuția de la producător la client) -resurse financiare necesare pentru acest serviciu, -condițiile de distribuție impuse.

Sursa: Smith; Apfel; Bergstrom; 2004

1.4.3. Forme legale ale afacerii

Punerea în practică a unei idei de afaceri poate lua trei forme concrete în domeniul antreprenoriatului, și anume: prestarea de servicii, furnizarea unor produse pentru comercializare sau realizarea unei activități de producție.

Formele juridice prin care un antreprenor poate iniția o afacere sunt:

- Persoane fizice autorizate (PFA) și asociații familiale
- Societăți comerciale. Din cadrul societăților comerciale fac parte: "Societate în nume colectiv (S.N.C.), Societate în comandită simplă (S.C.S.), Societate în comandită pe acțiuni (S.C.A.), Societate pe acțiuni (S.A.), Societate cu răspundere limitată (S.R.L.)" (Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată)

Important de menționat este faptul că forma juridică sub care urmează să se concretizeze afacerea în sine se va decide în funcție de:

- dimensiunea activității;
- numărul celorlalți parteneri implicați;
- răspunderea asumată a partenerilor implicați;
- capitalul social disponibil;
- gradul de participare al partenerilor la capitalul social
- posibilitatea de dezvoltare, în viitor, a afacerii respective.

1.4.4. Avantajele și dezavantajele afacerilor mici

În procesul de inițiere al unei afaceri există mai multe piedici pe care antreprenorii, mai ales cei aflați la început de drum, trebuie să le depășească. În literatura de specialitate (M. Smith; A. Apfel; K. Bergstrom; 2004) au fost identificate cele mai des întâlnite dificultăți în cadrul procesului de dezvoltare a unei afaceri:

- Cerințele legale din diferite domenii: protecția consumatorilor, cerințele pentru garanția și returnarea produselor; condiții ce țin de drepturi de autor, licențe, etc.
- Limitările impuse de piețele speciale, cum ar fi: preferințele doar pentru anumite mărci, costurile irecuperabile;
- Bariere la intrarea pe piață create special de concurență: prețurile prea mici ale concurenților, contractele exclusive cu anumiți furnizori, controlul resurselor dintr-o anumită industrie,
- Schimbările prea frecvente din mediul social, politic și economic. Acestea pot influența negativ începuturile unei afaceri, deoarece pot impune schimbări majore prea rapide, compania nou deschisă neavând timp să se alinieze acestora.
- Riscuri specifice unei afaceri noi. Acestea au fost împărțite în riscuri ale afacerii în sine și riscuri personale, ce țin de antreprenor. Din prima categorie fac parte: furturi, incidente, concurența neloyală, schimbări majore în cadrul pieței, uzarea echipamentelor. Din a doua categorie fac parte: relațiile tensionate cu partenerii de afaceri, probleme legale, relații conflictuale de familie.

Pornind de la dificultățile anterioare, autorii citați anterior au identificat și câteva avantaje și dezavantaje comune, cu privire la deschiderea unei companii mici. Practic, autorii a formulat, pe baza exemplelor din practica antreprenorială, avantajele și dezavantajele unei întreprinderi mici, spre deosebire de o întreprindere mare. Le vom sintetiza în paralel, în cadrul tabelului 1.8, pentru o vizibilitate mai mare a acestora.

Tabelul nr.1.8. Avantajele și dezavantajele unei întreprinderi mici

Avantaje	Dezavantaje
Flexibilitate mai mare	Specializare redusă
Investirea inițială a unor resurse financiare mai reduse	Resurse, de orice tip, limitate
Strategii manageriale mai simpliste	Rată de lichiditate redusă
Eligibilitate mai mare pentru diverse programe de finanțare	Birocrație complexă, indiferent de dimensiunea redusă a acesteia
Un grad mai mare de fidelizare în rândul clienților	Posibilități reduse de colaborare cu alți parteneri de afaceri
Verificare mai complexă a standardelor de calitate.	Posibilități reduse de implicare în proiecte sociale
Proceduri și politici interne mai ușor de implementat	
Atragerea mai mare a partenerilor locali, mici și a altor organizații din cadrul aceleiași comunități	



O posibilitate mai mare de implementare a programelor interne, finanțate prin fonduri nerambursabile	
--	--

Sursa: M. Smith; A. Apfel; K. Bergstrom; 2004

1.4.5. Exemple de afaceri

Din exemplele practice, promovate în cadrul articolelor de specialitate, au fost selectate câteva exemple de afaceri și întreprinderi mici pentru a demonstra că succesul unei afaceri nu este dat, neapărat de dimensiunea acesteia (Caseta 1.3).

Caseta 1.3. Afaceri mici de succes

„Lensa.ro este un start-up românesc specializat în lentile de contact, ochelari de soare și ochelari de vedere, demarat în anul 2013 cu 500 euro. În prezent, acesta a depășit pragul de un milion de euro cifră de afaceri. Acest aspect se datorează faptului că a intrat pe o piață nouă: lentile de contact colorate. Business-ul Lensa.ro este un magazin online și fizic de ochelari de soare și de vedere ce dispune de cabinet propriu pentru consultații” (www.wall-street.ro).

„Narcoffee Roasters este o afacere de succes pornită în Cluj, pe piața cafenelelor de specialitate. Narcoffee Roasters este un concept de cafenele de specialitate fondat de către doi dintre cei mai importanți oameni de afaceri clujeni din domeniul HoReCa, cu o investiție inițială de 500.000 euro. În prezent, lanțul de cafenele de specialitate Narcoffee Roasters pune la dispoziția antreprenorilor un sistem de franciză al rețelei” (www.forbes.ro)

„Floria.ro este un magazin online de flori unice, cu un design inspirat din moda internațională din acest domeniu, adaptat pentru piața națională. Grupul Floria deține șase florării, magazinul online și depozitul en-gros înregistrând vânzări de peste 17 milioane lei în anul 2018. Acest aspect se datorează vânzării în marile rețele de retail, care a reprezentat 40% din cifra de afaceri din offline” (www.forbes.ro).

„The Home a pornit ca un site în care sunt prezentate spre vânzare obiecte de mobilier scandinav și a fost extins cu un magazin fizic, în care sunt expuse modalități de combinare a diferitelor piese de mobilier și decorațiuni. Cu o investiție inițială de circa 20.000 de euro, după patru ani de la înființare, The Home a ajuns la vânzări de un milion de euro, în anul 2017. Deținătorul magazinului a creat o afacere în domeniul pasiunii sale, a participat la numeroase târguri de profil și a învățat să combine arta, natura, cu relaxarea și funcționalitatea. Abia apoi a deschis acest site. Majoritatea vânzărilor au loc online și nu fizic” (www.wall-street.ro).

„SanaGout a luat naștere în urma colaborării dintre cinci antreprenori și s-a născut din pasiunea pentru mâncarea sănătoasă. Povestea SanaGout a început în anul 2008, cu o investiție inițială de jumătate de milion de euro. În prezent, cei cinci antreprenori îi ajută pe angajatori să înțeleagă că o masă de prânz caldă servită angajaților le poate aduce beneficii pe termen lung. Din 2016, după o schimbare de strategie, SanaGout oferă servicii de organizare evenimente complete pe zona corporate, pachete de wellbeing și beneficii pentru angajații marilor companii și servicii de catering pentru evenimente corporate”(joblist.md).



Bibliografie

Literatură de specialitate:

1. Azoulay P.; Jones B.F., Kim J.D., Miranda J., (2020), Age and High-Growth Entrepreneurship; American Economic Review: Insights, Vol. 2, No.1, March 2020;
2. Borza A.; Maier V., (2012); Importanța crescândă a intraprenoriatului și impactul acestuia asupra supraviețuirii firmelor; Review of Management & Economic Engineering; Vol. 11, Issue 4/2012;
3. Branașco N., (2019), Conferința Tradiție și inovare în cercetarea științifică; Ediția 9/2019;
4. Catan P.; Kompaneets M., (2017), Delimitări conceptuale ale managementului în general și a managementului sporirii eficienței economice, disponibil la: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/51-60_2.pdf, accesat în data de 06.11.2020;
5. Crețu D., Daniliuc F.S., Manolescu R., Marcu M., Maxim R., Pătrășcanu F., Roman L., Stoian N., Vrînceanu C., (2012); Ghid practic pentru antreprenori; Editura Universul Juridic; București;
6. Cubico S., Bortolani E., Favretto G., (2010). Describing the entrepreneurial profile: The entrepreneurial aptitude test (TAI), International Journal of Entrepreneurship and Small Business; Vol.11, Issue 4;
7. Drucker P., (1985). Innovation and Entrepreneurship. attributes the coining and defining of "entrepreneur", Harper & Row, New York;
8. Ferreira J.; Mueller J.; Papa A., (2018), Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges, Journal of Knowledge Management, Vol. 24/Issue 2;
9. Greene F., (2020), Entrepreneurship: Theory and Practice; Macmillan;
10. Hisrich R., (1990); Entrepreneurship/intraprenoriat; American Psychologist, 45(2);
11. Istocescu A., (2008), Etapele de viață ale unei întreprinderi mici sau mijlocii; Economia seria Management Vol. 11, Nr. 2/2008;
12. Klein R.; Koch S., Steinhardt C., Strauss AK.,(2020), A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications; European Journal of Operational Research, Vol. 284/ Issue 2;
13. Lazăr I. (2002), Evoluția Științei Managementului; Revista Transilvană de Științe Administrative; VIII/2002;
14. Manole V.; Stoian M. , (2011); Marketing; Editura A.S.E.; București;
15. Nicolae I.; Buse F., (2018), Dezvoltarea inovativă, colaborativă, incluzivă a cooperativelor: teorie, practică, perspective, Instrumentul Bibliometric Național, Vol. 1/2018;
16. Nicolescu O., (2001), Managementul modern al organizației; Editura Tribuna Economica, București;
17. Morden T., (2017), Principles of Management, Routledge;
18. Onofrei A.; Ionescu A., (2019), Conferința științifică „Integrare prin cercetare și inovare”, USM, 7-8 noiembrie 2019;
19. Orhei E., (2007), Antreprenoriatul social și rolul său în dezvoltarea socială, disponibil la: http://old.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Orhei_Elisa_beta.pdf; accesat în data de 07.11.2020;



- Parker S., (2011), Intrapreneurship or entrepreneurship?; Journal of Business Venturing; Volume 26, Issue 1, January 2011;
20. Rauch A.; Frese M., (2007), Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success; European Journal of Work and Organizational Psychology; Vol.16, Issue 4/2007;
 21. Smith M.; Apfel A; Bergstrom K., (2004), Methods and systems for evaluation of business performance; United States Patent Application Publication;
 22. Soare E., (2008); Educația antreprenorială: ultima provocare a școlii; Editura V. & I. Integral, București;
 23. Tintiuc T.; Moroz T., (2020), Social marketing: concept, features, principles and trends, Vector European, nr.1/2020;
 24. Tohătan A., (2009), Corelation analysis between management functions and hierachical to wich it exercites; Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad - Seria Științe Economice; Vol. 19, nr.2/2009;
 25. Trofin M., (2012), Entrepreneur: between the old and the new. Portrait of Romanian Entrepreneur; Studies and scientific researchers. Economics Edition, No. 16-17/2012;
 26. Venera A., (2010), Premise ale managementului intraprenorial la nivelul universităților; Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 3/2010;
 27. Zaharia M., (2005), Comportament și cultură organizațională, Editura ProUniversitaria, București;

Surse online utilizate pentru exemple concrete, documente online și legislație:

1. Ghid pentru antreprenoriat social, (2019), disponibil la: <http://www.bacisproject.eu/wp-content/uploads/2019/01/Guidelines-RO.pdf>, accesat în data de 01.11.2020;
2. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019-2020, (2020), disponibil la: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, accesat în data de 02.11.2020;
3. Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată;
4. Vocoli, (2014), 10 Inspiring Examples of Successful Intrapreneurship, disponibil la: <https://www.vocoli.com/blog/may-2014/10-inspiring-examples-of-successful-intrapreneurship/>, accesat în data de 08.11.2020;
5. Joblist.md
6. www.forbes.ro
4. www.wall-street.ro

Capitolul 2 Comunicarea în afaceri, piața și mediul de afaceri

2.1. Comunicarea în afaceri

2.1.1. Modele de comunicare. Componente ale comunicării și bariere în comunicare

De-a lungul timpului, teoriile comunicării au cunoscut o evoluție constantă, mai ales în mediul de afaceri. Evoluția teoriilor și modelelor de comunicare în afaceri este influențată de dezvoltarea cercetărilor în acest domeniu, dar și de dezvoltarea mediului de afaceri. Modelele acestui tip de comunicare sunt rezultatul îmbinării mai multor științe și domenii, printre care: matematică, domeniul tehnic, statistică, etc. Modelele de comunicare au fost definite ca fiind ”un sistem prin care se are în vedere descrierea componentelor acestui proces, cu scopul adaptării acestuia la mediul extern și la factorii externi” (C.V. Rădulescu, I. Ioan, F. Bran, M. Iovitu, 2015).

În literatura de specialitate, modelele comunicării în afaceri au fost clasificate în două mari categorii: cele ce aparțin „direcției transmisioniste, axate pe modele de transmitere a mesajelor” și „cele semiotice, care evaluează sensul în care mesajul a fost transmis” (D.A. Jameson, 2007). Prima categorie se mai numește și categoria modelelor procesuale, iar a doua categorie se numește și cea a modelelor semiotice clasice. Din categoria modelelor procesuale fac parte: modelul linear, feedback-ul, modelul circular, modelul funcțional, modelul descriptiv al lui Johnson și modele semiotice clasice, din care fac parte: modelul semiotic al lui Saussure și modelul lui Modelul lui Paul Watzlawick.

Modelul linear sau modelul lui Shannon – Weaver al comunicării este un model transmisionist care promovează „transmiterea mesajului într-un singur sens, de la o sursă clar identificată la o destinație bine cunoscută” (D.A. Jameson, 2007). Inițial, în cadrul acestui model nu a fost inclusă posibilitatea primirii feedback-ului. Ulterior, autorii și-au îmbunătățit modelul adăugând și feedback-ul în acest proces al comunicării. Prin feedback, autorii înțeleg „comportamentul și percepția destinatarilor finali” (D.A. Jameson, 2007). Autorii acestui model au pus mai mult accent pe dezvoltarea zgomotului semantic ce apare în cadrul acestuia. Etapele comunicării, potrivit acestui model, sunt redată în figura de mai jos.

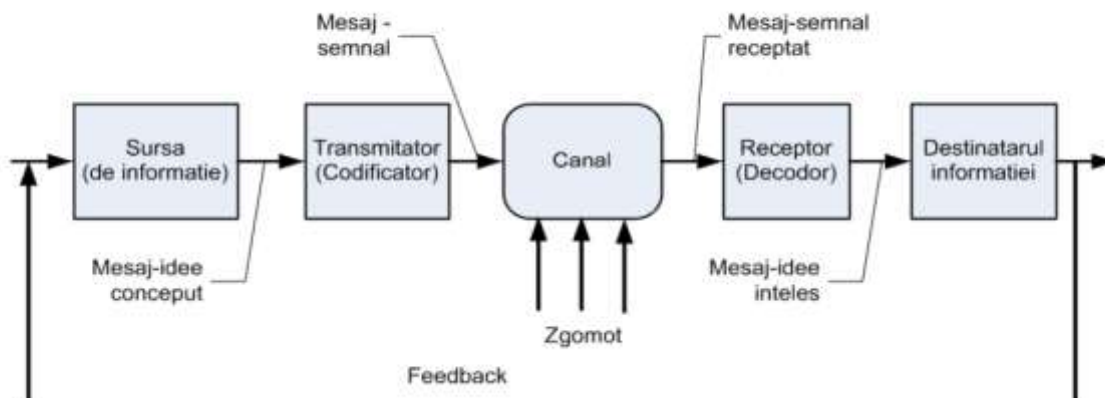




Figura 2.1. Modelul de comunicare al lui Shanon – Weaver
Sursa: I.O. Pânișoară, 2015

Feedback-ul a fost dezvoltat plecând de la modelul linear, prezentat anterior. În cadrul modelului linear inițial a fost inclusă și această opțiune nouă, a procesului comunicării: oferirea feedback-ului. Scopul acestuia este acela de a „obține un flux circular în cadrul procesului comunicării” (I.O. Pânișoară, 2015).

Modelul circular dezvoltat de Schramm este cel care a avut în vedere comunicarea, tratată pentru prima dată, ca pe o disciplină separată de cercetare. Autorul acestui model a identificat „diferențele dintre comunicarea umană și comunicarea cu și între mașini” (I.O. Pânișoară, 2015). În cadrul comunicării umane, autorul pune accent pe mesajul comunicării, pe interpretarea acestuia și pe tipurile de comunicare utilizate pentru transmiterea mesajului: verbală și non-verbală. În cadrul comunicării ce se desfășoară cu și între mașini, autorul este de părere că există anumite limite ce trebuie respectate: respectarea canalului pentru a se putea realiza transferul informației și crearea unei legături specifice între mașină și om, și invers (D.A. Jameson, 2007).

În literatura de specialitate, criticile aduse acestui model de comunicare se referă la faptul că este limitativ deoarece nu ține cont de context și de valorile grupului și nu poate fi utilizat în cadrul unei comunicări mai ample, de grup (D.A. Jameson, 2007).

Modelul elicoidal al lui Frank E.X. Dance se axează pe faptul că, în cadrul comunicării, are loc un transfer de informație între doi indivizi, cu roluri clar delimitate. Acest model a fost dezvoltat de autorul său cu scopul de a se lua în calcul, în cadrul procesului de comunicare, și acele valori ce țin de conținutul comunicării și structura acesteia. Autorul promovează în cadrul modelului său comunicarea verbală și raționalitatea. Acesta consideră că procesul comunicării este „sumativ, irepetabil și cumulativ, iar fiecare fază a comunicării se bazează pe filtrare și existența unui început, fără posibilitatea încheierii” (I.O. Pânișoară, 2015).

Criticile aduse acestui model țin de faptul că autorul utilizează prea puține variabile care să îi testeze ipotezele, nu reprezintă un model în sine de comunicare și nici un tip de comunicare (I.O. Pânișoară, 2015).

Modelul funcționalist al lui Harold D. Lasswell este unul dintre cele mai cunoscute modele ale comunicării. Autorul își dezvoltă modelul, plecând de la câteva întrebări fundamentale: „Cine spune?, Ce spune?, Prin ce canal?, Cui?, Cu ce efect?” (I.O. Pânișoară, 2015).

Modelul Laswell se bazează pe o schimbare măsurabilă în cadrul receptorului, determinate de elemente concrete ale procesului comunicării. În cadrul acestui model sunt avute în vedere: conținutul comunicării, grupul pentru care se desfășoară comunicarea, efectele asupra grupului, procesul de reglare în urma comunicării (I.O. Pânișoară, 2015).

Modelul descriptiv al lui Johnson înlătură din analizele sale actorii implicați în cadrul acestui proces și rolurile avute de fiecare și se axează pe dimensiunea perceptivă asupra acestora din punct de vedere ai următorilor factori: „evenimentul care a avut loc, modul de percepție al acestuia, impulsurile transmise în urma acestuia, modelele verbale ale interlocutorilor, forma acestora, undele sonore și luminoase implicate în cadrul acestui proces, modul de percepție al acestor unde, modul în care impulsurile au fost transmise către creier, transpunerea acestora în cuvinte și forma finală a acestora” (D.A. Jameson, 2007).

S-a concluzionat că acest model de comunicare „nu este unul rigid și nici comunicarea utilizată conform acestuia nu este una rigidă, dar se bazează pe cazuri particulare, mult prea intrapersonale, precum: sistemul de valori, spiritualitatea, cultura” (D.A. Jameson, 2007).

Din cadrul modelelor semiotice clasice vom avea în vedere: modelul lui Paul Watzlawick și modelul semiotic al lui Saussure.

Modelul lui Paul Watzlawick are în vedere dezvoltarea relației interumane ce se stabilește între sursă și receptor, motiv pentru care se încadrează în categoria modelelor semiotice. Autorul și-a dezvoltat acest sistem pe baza teoriilor sistemelor, prin implicarea factorilor aflați în relație de interacțiune reciprocă, dar și în relație directă sau indirectă cu mediul extern. În acest sens, modelul se bazează pe intrările și ieșirile procesului de comunicare. Elementele analizate în cadrul acestui model sunt indivizii și relațiile de comunicare dintre cei care alcătuiesc un adevărat sistem deschis (I.O. Pânișoară, 2015). De asemenea, în cadrul acestui model nu există un sens impus de comunicare.

Principiile pe care se bazează acest model sunt:

- Necesitatea comunicării și imposibilitatea ca aceasta să fie evitată;
- Implicarea unei relații în cadrul unei comunicări;
- Legătura procesului de comunicare cu mediul extern;
- Succesul comunicării este influențat de relația dintre participanții la acest proces și de necesitatea acesteia;
- Definierea propriului punct de vedere, în cadrul comunicării, de fiecare participant în parte;
- Comunicarea poate avea loc în mai multe planuri.

În figura 2.2 sunt redate etapele procesului de comunicare, propuse de acest model.

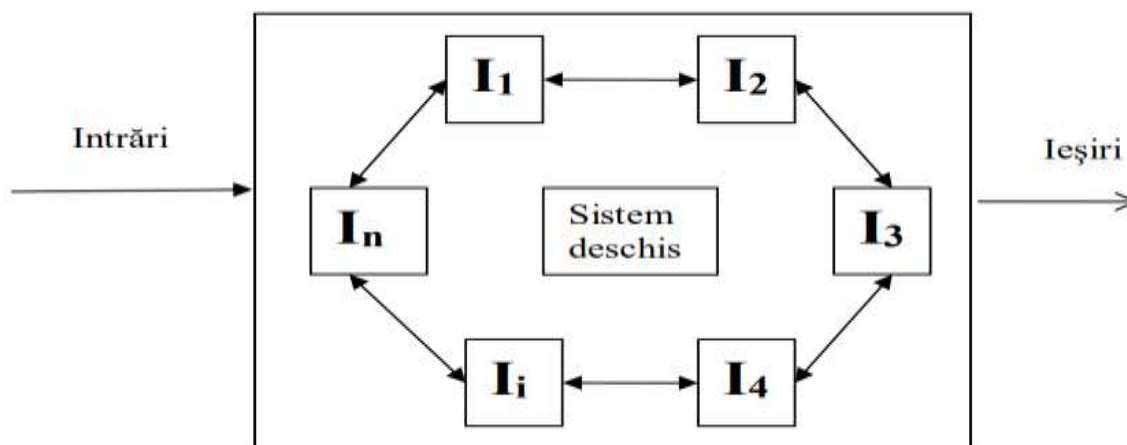


Figura 2.2. Modelul de comunicare al lui Paul Watzlawick

Sursa: I.O. Pânișoară, 2015

Modelul semiotic al lui Saussure a fost dezvoltat plecând de la studiile și cercetările autorului în domeniul lingvisticii. Acesta, în urma cercetărilor desfășurate a evidențiat relațiile dintre componentele implicate în procesul comunicării. Modelul lui Saussure pune accent pe mesajul comunicării și nu pe procesul în sine sau pe cei implicați în cadrul acestuia. Principiile



promovate de acest model sunt: solidaritatea actorilor implicați în cadrul procesului comunicării și implicarea într-un proces de corespondență indirectă (T. Morden, 2017).

Dincolo de modelele de comunicare, procesul comunicării are în alcătuirea sa anumite componente specifice și clar delimitate.

Componentele comunicării sunt:

- Actorii implicați – sunt reprezentați de emițător- cel care transmite informația și receptor- cel care primește informația;
- Mesajul – reprezintă, de fapt, întreg conținutul acestui proces; transmiterea mesajului constituind chiar scopul în sine al comunicării;
- Canalul de transmitere – este definit de mijlocul sau modul prin care se transmite mesajul.

Codul utilizat în procesul comunicării a fost definit ca „sistemul de semnalizare specific unui grup social sau unei culturi ce se bazează pe un sistem de semne și un sistem de norme în baza căruiia respectivele semne se combină” (C.V. Rădulescu, I. Ioan, F. Bran, M. Iovitu, 2015).

Astfel, codul este acel sistem în cadrul căruia semnele sunt organizate pentru a alcătui un mesaj, fie el scris, verbal sau non-verbal.

În cadrul literaturii de specialitate (C.V. Rădulescu, I. Ioan, F. Bran, M. Iovitu, 2015), cu privire la procesul comunicării, au fost identificate mai multe bariere care pot bloca sau împiedica desfășurarea acestuia. Printre factorii definiți ca bariere în cadrul acestui proces, au fost identificați:

- Statutul actorilor implicați în cadrul comunicării. În acest caz, statutul prea ridicat al emițătorului sau receptorului poate duce la o înțelegere greșită a mesajului.
- Problemele semantice. Cele mai des întâlnite probleme de acest tip sunt cele ce țin de utilizarea unui jargon fie el profesional sau specific unei anumite zone, culturi, etc.
- Percepțiile distorsionate ale actorilor cele care sunt dezvoltate în urma unei imagini nerealiste avute de către receptor cu privire la mesajul transmis.
- Diferențele culturale ale actorilor. Pot reprezenta o problemă în cadrul procesului de comunicare din cauza faptului că pot deteriora modul de transmitere al mesajului.
- Selectarea nepotrivită a canalelor de comunicare. În cadrul procesului comunicării, eficiența acesteia este dată și de alegerea corectă a canalului și a momentului desfășurării comunicării. Alegerea inadecvată a canalului poate cauza probleme în procesul comunicării.
- Anumiți factori fizici. Cei mai întâlniți factori de acest gen țin de: ticurile actorilor implicați în procesul comunicării, caracteristici ale mediului extern, precum: zgomot, temperatură, etc.
- Bariere umane. Acestea sunt anumite deficiențe fizice sau psihice ale actorilor implicați în comunicare; fricile și emoțiile actorilor sau barierele de tip psihologic: modul de percepție; blocaje; interesul acordat procesului comunicării (C.V. Rădulescu, I. Ioan, F. Bran, M. Iovitu, 2015).

Pentru o comunicare eficientă se recomandă depășirea acestor bariere sau, cel puțin, luarea de măsuri specifice pentru diminuarea lor. Acest lucru se poate realiza prin respectarea și promovarea unor principii de bază în procesul comunicării, la care să ia parte toți actorii implicați în cadrul acestuia. Este recomandat și ca procesul comunicării, indiferent de tipul său, să fie axat pe: respectarea valorilor celorlalți participanți; obiectivitate în formularea opiniilor;



inexistența atacurilor la adresa celorlalte persoane implicate și încălcării drepturilor sau libertăților acestora.

2.1.2. Comunicarea în echipă. Comunicare interpersonală în relația cu clientul/beneficiarul

În literatura de specialitate s-a concluzionat că există două tipuri de comunicare în echipă: pe orizontală și pe verticală. Comunicarea pe orizontală este aceea comunicare dintre persoane aflate pe aceleași poziții ierarhice. Comunicarea pe verticală reprezintă comunicarea ce se desfășoară între persoane aflate pe niveluri ierarhice diferite, de supraordonare și subordonare (I.O. Pânișoară, 2015). De asemenea, membrii care alcătuiesc echipa iau parte la toate activitățile specifice procesului de comunicare: colectarea și analiza datelor, interpretarea rezultatelor, luarea deciziei, implementarea unei anumite strategii, evaluarea rezultatelor.

În cadrul comunicării în echipă, se recomandă ca aceasta să respecte anumite reguli, și anume: să fie deschisă, transparentă, bazată pe obiectivitate, pe ascultare activă și să fie bidirecțională (I.O. Pânișoară, 2015). Comunicarea în echipă se poate desfășura fie oral, fie prin întâlniri de grup, fie prin intermediul mijloacelor online: poșta electronică, platforme online sau în scris.

S-a constatat că „o comunicare ineficientă în echipă poate genera conflicte majore asupra unei companii, prin simplu fapt că afectează activitățile de echipă, dar și activitățile profesionale individuale ale membrilor echipei” (M. Zaharia, 2005). O comunicare ineficientă în echipă poate fi și cauza unor evaluări scăzute ale angajaților sau ale neîndeplinirii sarcinilor de lucru. În combaterea și diminuarea conflictelor care iau naștere în echipă, din cauza unei comunicări ineficiente, un rol foarte important îl are liderul. Rolul acestuia este acela de a identifica corect cauza conflictelor; de a implica membrii echipei în remedierea situației conflictuale; de a trasa noi direcții de urmat și de a stabili obiectivele clare în cadrul fiecărei echipe de lucru. Pentru acest aspect, se recomandă ca „liderul să nu înlăture niciun membru al echipei din cadrul procesului de soluționare a problemei noi apărute și să comunice eficient cu fiecare membru al echipei, atât individual cât și în cadrul grupului, pentru a identifica corect cauza conflictului și modalitățile de remediere” (V. Nani, A. Furdui, 2017).

Un alt tip de comunicare foarte important pentru asigurarea succesului unei companii este comunicarea cu clienții sau beneficiarii direcți. În cadrul unui ghid pentru tinerii antreprenori (Ghid pentru viitori antreprenori) au fost identificate mai multe reguli specifice comunicării dintre reprezentantul unei companii și clienții acesteia. Acestea sunt:

- „Încetarea activității anterioare și acordarea atenției totale clientului,
- Reducerea timpului de așteptare pentru client;
- Stabilirea contactului vizual în timpul comunicării și interacțiunii cu un client;
- Utilizarea unui limbaj profesionist, adecvat, care să demonstreze respect și transparență;
- Atitudinea optimistă, pozitivă, apropiată;
- Respectarea opiniilor clientului, indiferent de valorile sociale sau demografice ale acestuia: gen, vârstă, situație financiară, naționalitate, mediu de proveniență, etc;
- Atenția sporită asupra clientului și nevoilor acestuia;
- Crearea unei atmosfere plăcute pe timpul comunicării cu clientul, astfel încât să revină cu drag, în cadrul companiei și către companie, de fiecare dată;

- Diminuarea unei activități de marketing exagerată, ci doar prezentarea a 2-3 produse sau servicii specifice, în funcție de nevoile și cerințele clientului;
- Alegerea să aparțină clientului și nu reprezentantului companiei;
- Remedierea solicitărilor venite din partea clienților,
- Recunoașterea sinceră a micilor erori, acolo unde este cazul,
- Necontrazicerea clientului,
- Solicitarea opiniei clientului cu privire la un anumit produs, serviciu sau cu privire la diversele politici ale companiei” (Ghid pentru viitori antreprenori).

În procesul comunicării cu clienții intră și rezolvarea reclamațiilor. În același ghid se recomandă respectarea anumitor reguli în acest sens, și anume:

- „Ascultarea activă a clienților,
- Notarea observațiilor făcute de client,
- Solicitarea detaliilor, acolo unde este cazul,
- Acordarea interesului și disponibilității pentru remedierea unei reclamații venite din partea unui client,
- Remedierea la timp a reclamației respective, fără întârzieri majore și neanunțate clientului” (Ghid pentru viitori antreprenori).

Astfel, pentru remedierea reclamațiilor venite din partea clienților, se recomandă ca o companie să își focalizeze discursul și întreg procesul comunicării pe „tehnica ascultării active, tehnica detensionării, empatie, readucerea discuției la subiectul inițial și evitarea conflictului” (Ghid pentru viitori antreprenori).

O activitate îndreptată către clienți, foarte des întâlnită în cadrul mediului de afaceri sau în domeniul antreprenoriatului este manipularea sau persuasiunea. În acest sens, R.B. Cialdini (anul) este cel care a dezvoltat câteva principii de bază privind modul de manipulare al clienților sau de persuasiune asupra acestora. Printre acestea se numără: reciprocitatea, angajamentul, consensul, simpatia, autoritatea și raritatea.

Reciprocitatea se referă la faptul că, „de obicei, oamenii au tendința de a răsplăti, de a da ceva, pentru ceea ce au primit” (Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020). Spre exemplu, în marketing, acest principiu este transpus sub forma oferirii unor mostre gratuite. Scopul fiind acela de a promova un anumit produs.

Angajamentul și consecvența sunt justificate prin faptul că „oamenii au dorința aproape obsesivă de a fi și de a părea consecvenți și de a respecta angajamentele făcute voluntar, mai ales când și-au luat acele angajamente în public” (Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020). L. Festinger; F. Hieder și T. Newcomb (1970) sunt cei care au dezvoltat acest principiu ca un factor motivant pentru comportamentul uman. În mediul de afaceri s-a demonstrat că promisiunea unui client exprimată de față cu alte persoane este mult mai puternică decât o promisiune exprimată doar unui reprezentant al companiei respective (L. Festinger; F. Hieder și T. Newcomb, 1970).

Consensul sau dovada socială face referire la faptul că „adesea, clienții urmează atitudinile altora, mai ales când sunt indeciși și chiar imită comportamente și atitudini ale celorlalți” (L. Festinger; F. Hieder și T. Newcomb, 1970).

Acest lucru poate fi unul pozitiv pentru o afacere sau o companie care are un număr mai mare de clienți fideli, care îi promovează produsele sau serviciile. La polul opus, acest aspect



poate fi unul negativ pentru o companie sau afacere ale cărei produse sau servicii nu au cele mai bune recomandări din partea celorlalți clienți și nu au un număr mai mare de clienți.

Analizând simpatia, ca pe o componentă distinctă care poate avea efecte pozitive, venite din partea clienților unei companii, s-a demonstrat că „în fața acelor angajați care lasă o părere plăcută la primul contact și pe care îi simpatizează la o primă vedere, clienții spun da de cele mai multe ori” (L. Festinger; F. Hieder și T. Newcomb, 1970). S-a demonstrat că în cadrul acestui principiu apare și acea tendință prin care unei persoane i se atribuie un anumit eveniment care a marcat relația cu o altă persoană.

Principiul autorității promovează faptul că „de cele mai multe ori, clienții, partenerii și alți colaboratori țin mai mult cont de opinia persoanelor cu experiență în acel domeniu, a experților și persoanelor cu autoritate” (O. Nicolescu, 2001). De aceea, pentru companiile sau micile întreprinderi se recomandă să își promoveze serviciile sau produsele prin intermediul persoanelor cu o anumită autoritate în domeniu sau prin intermediul altor instituții și companii „mai autoritare” (O. Nicolescu, 2001).

Ultimul principiu, al rarității, se bazează pe faptul că „obiectele și oportunitățile devin mai dezirabile atunci când sunt mai puțin accesibile” (O. Nicolescu, 2001). Acest aspect a fost demonstrat în cadrul mai multor cercetări (C. Bălan, 2007) privind strategiile de marketing axate pe: stocuri limitate; recompense oferite primelor achiziționări ale unor produse sau servicii; produse foarte greu de găsit; servicii greu de furnizat în cadrul unei piețe dar cu o necesitate importantă și mare.

2.1.3. Comunicarea internă și externă în cadrul firmei

Specialiștii din domeniu au identificat două categorii privind tipul de comunicare din cadrul unei firme: comunicarea internă și comunicarea externă.

Comunicarea internă este acel tip de comunicare ce are loc în interiorul firmei. Comunicarea internă poate fi pe orizontală, atunci când are loc între membrii companiei aflate pe aceleași poziții ierarhice și pe verticală, atunci când are loc între membrii companiei aflați pe poziții de supraordonare și cei aflați pe poziții de subordonare.

De asemenea, comunicarea internă poate fi și formală sau informală. Comunicarea formală este „acel tip de comunicare ce se stabilește în cadrul unui sistem organizat, caracterizat de responsabilități și care se bazează pe niveluri ierarhice în cadrul structurii unei companii” (C. Bălan, 2007). Acest tip de comunicare permite „transferul mesajului în cadrul nivelurilor interne ale companiei, adică pe verticală, și în cadrul departamentelor acesteia, adică pe orizontală”.

În cercetărilor axate pe antreprenoriat (Ghid pentru viitori antreprenori) s-a demonstrat că în cadrul companiilor aflate la început de drum, acel tip de comunicare pe orizontală lipsește, așa cum se întâmplă și în cazul companiilor supuse procesului de schimbare internă. În cadrul acestor două tipuri de companii: companiile noi și cele aflate în schimbare, comunicarea pe orizontală se desfășoară fie foarte lent, fie deloc. Acest aspect este cauzat de faptul că, în cele două momente importante pentru o companie, momentul de inițiere și cel de schimbare, se consideră că exercitarea autorității conferite de pozițiile superior-ierarhice este mai importantă decât procesul comunicării, în sine (Ghid pentru viitori antreprenori). În acest caz, comunicarea de sus în jos începe de la manageri și se îndreaptă către angajați. Aceasta are ca scop: stabilirea responsabilităților, transmiterea regulamentelor, stabilirea și transmiterea practicilor de lucru.

Companiile de succes, pun un accent din ce în ce mai mare și pe motivarea angajaților, în cadrul comunicării de sus în jos. Motivarea angajaților, prin intermediul acestui tip de



comunicare, are ca scop recompensarea și încurajarea angajaților cu rezultate performante în cadrul unei companii.

În cadrul comunicării interne, comunicarea pe orizontală care se desfășoară între persoane cu același statut profesional, fie manageri, fie angajați, are ca scop coordonarea activităților din cadrul departamentelor și diseminarea concluziilor unor discuții anterioare între persoanele cu funcții de conducere (I.O. Pânișoară, 2015). În cadrul companiilor mari, și mai ales, a companiilor noi, acest tip de comunicare „este dirijată de manageri pentru a se asigura de obiectivitatea și transparența informațiilor transmise” (I.O. Pânișoară, 2015).

În domeniul antreprenoriatului și mediului de afaceri s-a ajuns la concluzia că o comunicare formală inefficientă va conduce la o coordonare slabă a activităților interne, la o productivitate scăzută în cadrul unei companii și la afectarea imaginii, în sens negativ, a companiei respective (I.O. Pânișoară, 2015). Acest lucru se întâmplă pentru că politicile companiei, cultura și valorile acesteia, activitățile interne, măsurile propuse vor fi înțelese și aplicate neadecvat, lucru ce va afecta toate compartimentele companiei și relația dintre angajați, dar și dintre angajați și manageri. În final, acest lucru se va răsfrânge asupra clienților.

Comunicarea informală, spre deosebire de cea formală, reprezintă transmiterea informațiilor prin intermediul unor canale externe companiei și diferite față de cele oficiale. Aceasta se manifestă, de cele mai multe ori, prin canale spontan pârute și deloc controlate, așa cum sunt cele din cadrul comunicării formale. De asemenea, canalele utilizate în cadrul comunicării informale au o rată mai mare de schimbare și nu sunt la fel de consecvente ca cele utilizate în comunicarea formală.

Important de menționat este și faptul că, în cadrul comunicării informale nu pot fi trasate reguli, limite, desființate sau diminuate anumite practici. Nu pot fi impuse nici anumite principii sau valori ce ar trebui urmate. Ce se poate face este să se încurajeze transmiterea și primirea feedback-ului, însă, nici acest lucru nu poate fi impus, ci doar încurajat.

Cu toate acestea, avantajele comunicării informale sunt: utilitatea pentru orice companie deoarece întărește relațiile dintre angajați și dintre membrii echipelor și departamentelor. De asemenea, s-a constatat și că „are un rol terapeutic, ajutând la relaxarea, detașarea și diminuarea stresului în cadrul angajaților” (V. Nani, A. Furdui, 2017).

Acest tip de comunicare este adesea utilizat, alături de comunicarea formală în cadrul companiilor în care inițiativa și autonomia angajaților sunt încurajate, la luarea deciziei împreună cu angajații. Este și motivul pentru care specialiștii V. Nani, A. Furdui (2017) recomandă ca pentru o companie de succes, performantă, comunicarea formală să fie împletită cu cea informală și să se aplice principiile și regulile fiecăreia, în egală măsură, fără a se impune doar comunicarea formală. În caz contrar, s-a constatat că organizațiile axate doar pe comunicarea formală sunt caracterizate de: nesiguranță, dezorganizare, obiective nerealiste și fluxuri prea mari de informații.

Comunicarea externă este acea comunicare ce se desfășoară între managerii sau reprezentanții unei companii și celelalte persoane: clienți, parteneri de afaceri, colaboratori, instituții publice, furnizori, stakeholderi. În cadrul acestora, de cele mai multe ori, managerul reprezintă puntea de legătură dintre companie și mediul extern sau publicul țintă al acesteia. În cazul în care, în cadrul unei companii nu există un specialist de relații publice care să reprezinte compania în fața celorlalți actori, managerul este cel care îndeplinește acest rol. În cadrul comunicării externe, fie cel care are rolul de specialist în relații publice, fie managerul unei companii, are responsabilitatea de a crea și păstra o anumită imagine asupra companiei pe care o reprezintă și de a-i apăra interesele, dar și de a promova produsele sau serviciile oferite de aceasta (V. Nani, A. Furdui, 2017).

Tot managerul companiei sau specialistul de relații publice, dacă acesta există în cadrul companiei, are rolul de a forma angajații cu privire la relația pe care ar trebui să o aibă cu clienții și cu privire la modul lor de comunicare cu aceștia. Astfel, tot aceștia sunt cei care au ca responsabilitate combaterea conflictelor dintre angajați; dintre angajați și clienți și remedierea reclamațiilor venite din partea clienților, prin apărarea intereselor companiei și a imaginii, în fața acestora.

2.1.4. Tipologia clientului

Într-o afacere este foarte important să se cunoască tipurile de clienți predominanți, din două motive principale: „tipologia clienților este cea care reprezintă punctul de plecare în strategiile de marketing și, în funcție de tipologiile clienților, vor fi implementate restul strategiilor interne ale companiei” (C. Bălan, 2007).

În cadrul mai multor cercetări (C. Bălan, 2007; Green F, 2020) s-a arătat că nevoile și așteptările clienților diferă în funcție de fiecare tipologie în parte, iar cunoașterea caracteristicilor fiecărui tip de client reprezintă un pas important în consolidarea relației dintre companie și clienți.

William Marston (1920) este cel care a identificat cele mai importante patru tipuri de clienți, alături de comportamentele predominante ale acestora. Autorul propune și modalitățile de abordare pentru fiecare tip de client în parte, în funcție de caracteristicile acestora.

Tabelul 2.1 redă tipurile de clienți și caracteristicile lor, alături de modul de abordare propus.

Tabel nr. 2.1. Tipuri de clienți și descrierea lor

Tip de client	Caracteristici	Trăsături de bază	Propunere de mod de abordare
Dominant	Grăbit, direct, competitiv, activ, provocator.	Pune accent pe rezultat. Obține rezultate rapid prin intermediul presiunii exercitate asupra angajaților.	Direct, fără detalii și justificări. Dovadă de încredere în sine și stăpânire, atitudine încrezătoare și puternică.
Influent	Optimist, social, încrezător în sine, deschis, sociabil.	Nevoia de socializare și interacțiune directă, atitudine entuziastă și pozitivă.	Accent pe socializare și consolidarea relației prin interacțiune și dialog direct. Atitudine pozitivă și energică și dovadă de ascultare activă.

Stabil	Bine organizat, calm, echilibrat, respectuos. Conservator, flexibil.	Evită riscurile de orice natură, nu îi plac conflictele sau reclamațiile. Are nevoie de soluții sigure și este tipul de client fidel, dacă este mulțumit de produsele achiziționate sau serviciile prestate.	Dovadă de răbdare și oferirea timpului necesar pentru luarea deciziilor. Atitudine calmă și atmosferă care să exprime siguranța.
Meticulos	Perfecționist, extrem de bine organizat, meticulos, evită greșelile.	Pune accent pe date concrete și pe siguranță.	Argumentare a oricărei soluții oferite și atitudine formală.

Sursa: I. O. Pânișoară, 2015

2.1.5. Tehnici de negociere

Înainte de a analiza cele mai importante tehnici desprinse din practica și literatura de specialitate este necesar să definim termenul de „**negociere**”.

Negocierea reprezintă „procesul în care sunt implicate mai multe părți, fiecare aducând argumentele proprii în vederea luării unei decizii sau selectării celei mai potrivite soluții” (C. Bălan, 2007). Din definiția anterioară se înțelege că negocierea este un proces care implică comunicarea directă între părțile implicate, un proces bine organizat, axat pe atingerea progresivă a rezultatelor și a scopului stabilit inițial. Scopul unei negocieri, în domeniul antreprenoriatului, este, de cele mai multe ori, compararea cererii cu oferta și selectarea unei soluții care să servească interesele comune ale tuturor părților.

Astfel, termenul de „negociere”, include următoarele elemente definitorii: procesul care are loc prin parcurgerea unor etape esențiale; comunicarea directă care se materializează prin schimbul de idei și discuțiile verbale purtate între părțile implicate; părțile implicate care pot fi persoane fizice sau persoane juridice reprezentate de diverși specialiști; scopul urmărit și decizia finală.

Important de remarcat este faptul că „negocierea are loc doar dacă există un anumit serviciu sau produs care să facă obiectul acesteia și dacă produsul sau serviciul respectiv se bucură de toate caracteristicile fundamentale, în acest sens: preț, condiții, termene de garanții, modalități de plată; profit, etc.” (C. Bălan, 2007). Scopul procesului de negociere este cel de a apăra anumite interese și de a îndeplini anumite obiective.

Autorii în domeniu au stabilit și anumite etape fundamentale pentru această etapă, și anume:

- Elaborarea programului după care se va desfășura procesul negocierii,
- Stabilirea obiectivelor și cunoașterea părților participante în cadrul acestui proces;
- Analiza și selectarea documentelor necesare;
- Informarea părților implicate cu privire la elementele caracteristice ale acestui proces,
- Analiza în detaliu a soluțiilor propuse,

- Selectarea, prin acord comun, a soluției potrivite.

În cadrul anumitor companii, și mai ales acolo unde părțile implicate nu se cunosc, are loc și etapa de prenegociere, dedicată următoarelor aspecte: detalierea scopului negocierii, cunoașterea părților implicate, crearea cadrului optim pentru desfășurarea procesului de negociere și alegerea modului de desfășurare al acestuia. După negocierea propriu-zisă, etapa de final este reprezentată de postnegociere, care reprezintă transpunerea și aducerea la cunoștință a rezultatelor tuturor părților implicate (O. Nicolescu, 2001). Tot în cadrul acestei etape are loc și implementarea soluției aleasă și selectarea modalității de implementare a acesteia.

Negocierea este o etapă foarte importantă în cadrul unei afaceri, mai ales a unei afaceri aflate la început de drum, deoarece în timpul acesteia se stabilesc cele mai importante strategii și se iau cele mai importante decizii pentru viitorul afacerii. Negocierea este și o etapă în care se pot implica partenerii de afaceri, partenerii unui proiect comun sau chiar mai multe persoane aflate pe posturi de conducere sau cele din conducerea departamentelor interne.

În cele ce urmează vom detalia mai multe tehnici de negociere, unele identificate de diverși autori din domeniu, altele propuse, de-a lungul timpului, chiar de antreprenori.

1. **Tehnica „uliul și porumbelul” numită și „băiat bun - băiat rău” (V. Rotaru, 2018)**

În cadrul acestei tehnici sunt implicate două părți care vor conduce procesul negocierii. În acest caz, prima parte este mai conflictuală. Inflexibilă și creează scenarii mai instabile, iar cealaltă parte are un rol de conciliator, creând o situație și o imagine de ansamblu mai cooperantă. Astfel, tehnica aduce în prim plan o poziție mai puternică din partea unei părți care va trebui să fie susținută până la final, prin argumente potrivite și să combată argumentele celeilalte părți.

2. **Tehnica eludării (V. Rotaru, 2018)**

Tehnica eludării este întâlnită mai mult în cadrul companiilor multinaționale și se axează pe exercitarea presiunii de către negociator, asupra partenerului său. În acest caz, ca măsură de apărare se recomandă evitarea conflictului de către părțile vizate în mod direct de către negociator.

3. **Tehnica: „Este important pentru mine!” (V. Rotaru, 2018)**

Tehnica „este important pentru mine” recomandă acționarea asupra problemelor neimportante pentru antreprenori, dar care sunt importante pentru partenerii lor. Pune accent pe satisfacția partenerilor pentru consolidarea relațiilor cu aceștia și pentru implicarea lor mai mare în cadrul companiei sau afacerii respective.

4. **Tehnica gambitului sau sacrificarea pionului (V. Rotaru, 2018)**

Tehnica gambitului sau sacrificarea pionului se utilizează de negociatori experimentați care pornesc de la cereri reale și creșterea numărului de cereri adresate partenerului de negociere, astfel încât acesta să fie nevoit să facă mai multe concesii.

5. **Tehnica „lipsa de împuternicire” (V. Rotaru, 2018)**



Tehnica „lipsa de împuternicire” este utilizată în cazul în care unul dintre parteneri recunoaște faptul că se fac presiuni asupra lui, iar acesta nu are puterea de a lua singur deciziile. Acesta fiind motivul pentru care respectivul partener trebuie să accepte ceea ce decide majoritatea, să facă compromisuri sau să se retragă din afacerea sau compania respectivă.

6. **Tehnica dominării discuțiilor** (V. Rotaru, 2018)

Tehnica dominării discuțiilor este acea tehnică în care unul dintre parteneri încearcă să acopere întreaga discuție printr-un anumit tip de presiune exercitată asupra celorlalți parteneri și prin impunerea argumentelor sale. Acesta urmărește dezechilibrarea ideilor celorlalți parteneri și acceptarea mai multor compromisuri, până la finalul procesului de negociere.

7. **Tehnica efectuării sau evitării efectuării primei oferte** (V. Rotaru, 2018)

Tehnica efectuării sau evitării efectuării primei oferte nu se recomandă a fi folosită în primele etape de negociere și nu se recomandă nici primirea unei oferte maxime sau minime, ci păstrarea unui echilibru a ofertei și recunoașterea realităților și contextului dat.

8. **Tehnica folosirii timpului** (V. Rotaru, 2018)

Tehnica folosirii timpului este o tehnică care poate fi aplicată în orice moment, deoarece timpul, ca resursă, este foarte important în cadrul unei negocieri. Se manifestă prin faptul că cererea va fi lansată în ultimul moment, caz în care, ceilalți parteneri vor fi obligați să ia o decizie într-un timp foarte redus. Aceasta poate avea și avantaje, dar și dezavantaje, datorită timpului redus în care partenerii trebuie să se decidă.

9. **Tactica tergiversării** (V. Rotaru, 2018)

Prin această tehnică a tergiversării se evită, de cele mai multe ori, luarea unei decizii. Argumentele aduse în acest caz țin de lipsa documentelor necesare, anumite urgențe, perioade de concediu, perioade încărcate de lucru sau alte motive profesionale și personale. Cu toate acestea, în cadrul acestei tehnici se recomandă încercarea ca procesul de negociere să aibă loc.

10. **Tehnica apelului la simțuri** (V. Rotaru, 2018)

Tehnica apelului la simțuri se utilizează, de cele mai multe ori, atunci când deciziile nu pot fi luate pe baza rațiunii. În acest caz, se va ține cont de: evenimente trecute asemănătoare, deciziile luate în trecut în cazul situațiilor asemănătoare, motive personale și profesionale, etc.

11. **Tehnica stimulării și urmăririi** (V. Rotaru, 2018)

Tehnica stimulării și urmăririi este una dintre tehnicile recomandate în procesul negocierii. Aceasta presupune formularea unor întrebări partenerului cu scopul de a înțelege și a cunoaște, mai bine, anumite situații și de a identifica mai ușor motivele care stau la baza luării unor decizii. Această tehnică presupune și analiza rezultatelor obținute în urma procesului de negociere.



În selectarea unei tehnici de negociere se recomandă să se țină cont de următoarele aspecte: contextul dat, mediul de desfășurare al negocierii, scopul negocierii, părțile implicate în acest proces, caracteristicile și elementele definiției ale părților, argumentele aduse de acestea. Cunoașterea acestor tehnici de negociere conduce la cunoașterea tehnicilor de negociere utilizate de parteneri și la contracararea acestora cu o mai mare ușurință.

2.1.6. Importanța comunicării cu piața

Comunicarea cu piața este denumită și comunicare de marketing. Aceasta este una dintre principalele componente ale mixului de marketing și are ca scop transmiterea clienților și potențialilor clienți a informațiilor generale, de interes public, cu privire la caracteristicile unui produs sau serviciu, evenimente publice sau dedicate grupului țintă direct și informarea despre proiectele în care compania respectivă este implicată (I. Nicolae; F. Buse, 2018).

Comunicarea cu piața prezintă o importanță majoră din următoarele cauze (I. Nicolae; F. Buse, 2018):

- Asigură cunoașterea produselor sau serviciilor și a mărcilor, de către consumatorii direcți și grupul țintă direct,
- Promovează compania respectivă în cadrul grupului țintă direct;
- Influențează pozitiv, în beneficiul companiei, comportamentul consumatorilor.

Comunicarea cu piața sau comunicarea de marketing se bazează pe reguli, procese și componente bine stabilite și determinate, încă dinainte ca acesta să aibă loc.

Astfel, „comunicarea de marketing se bazează pe: publicitate; promovarea produselor sau serviciilor, evenimente de marketing, utilizarea mărcilor, vânzare și strategii de marketing direct” (F. Greene, 2020).

Comunicarea de marketing sau comunicarea cu piața este cea care ajută și la consolidarea echipei de lucru și la implementarea activităților specifice leadership-ului. De asemenea, aceasta are un rol semnificativ și în îmbunătățirea afacerii propriu-zise, crearea unui mediu plăcut de lucru, îmbunătățirea comunicării între membrii echipei, consolidarea relației cu clienții, îmbunătățirea relațiilor cu clienții și obținerea unor profituri și beneficii, pe termen lung.

Etapile propuse pentru o comunicare eficientă cu piața sunt:

- Identificarea corectă a grupului țintă direct, a clienților și a potențialilor clienți;
- Cunoașterea tipologiei de clienți și a caracteristicilor fundamentale a grupului țintă direct,
- Cunoașterea produselor sau serviciilor achiziționate cel mai des de către clienți;
- Cunoașterea nevoilor și cerințelor clienților și potențialilor clienți;
- Promovarea acelor informații de interes public în rândul grupului țintă direct;
- Utilizarea unor instrumente eficiente prin care să se realizeze comunicarea: online, presă scrisă, TV, radio, comunicare directă;
- Selectarea adecvată a metodelor de comunicare cu grupul țintă direct și implicarea acestuia în strategiile de promovare ale companiei și ale produselor sau serviciilor oferite;
- Cererea constantă a feedback-ului din partea clienților și a potențialilor clienți;
- Rezolvarea la timp a reclamațiilor primite din partea clienților, a cererilor acestora sau a diverselor probleme apărute (F. Greene, 2020).



În comunicarea cu piața, orice companie trebuie să respecte și anumite principii fundamentale, și anume: obiectivitatea, integritatea, transparența, promovarea culturii organizaționale, promovarea unor valori etice și profesionale (O. Nicolescu, 2001).

2.1.7. Exemple

În caseta 2.1. este redat un exemplu clasic de negociere și comunicare în afaceri, redat cu scopul înțelegerii detaliate ale acestor procese.

Caseta 2.1. **Studiu de caz privind procesul negocierii și comunicării în cadrul „Războiului Bananelor” (1975-2009)**

”EU este cel mai mare consumator de banane din lume. Peste 70% din bananele comercializate în cadrul UE provin din America Latină, aproximativ 20% provin din statele ACP, în timp ce restul sunt cultivate în Uniunea Europeană. Cum a început „Războiul”? Încă din 1975, toate țările din Caraibe (ACP) au beneficiat de tratament preferențial pentru exporturile de banane în cadrul UE, pentru a ajuta fostele colonii europene să se dezvolte independent. Dar această înțelegere a afectat serios competitorii din America Latină, care aduc banane pe piața europeană la prețuri mult mai mici. În același timp, nu toate statele membre UE au fost de acord cu tratamentul preferențial pentru ”eurobanane”. În 1990, cancelarul Germaniei, Helmut Kohl, a promis că va încerca să liberalizeze importurile, pentru simplul motiv că germanii preferau bananele mai mari și mai galbene din America Latină, numite „bananele dolar” pentru faptul că erau foarte ieftine. Astfel, Germania a oferit o piață liberă bananelor din America Latină, Chiquita ajungând să aibă 45% din piața germană.

De cealaltă baricadă în UE, Franța, Spania și Marea Britanie își susțineau coloniile, care puteau să exporte în UE 857.000 de tone de banane fără nicio taxă. Piața europeană de banane este cea mai mare din lume, anual fiind importate 5,5 milioane de tone în Europa.

Cum s-au implicat Statele Unite? Cum au ajuns Statele Unite să se implice într-un război comercial și să susțină plângerile companiilor la Organizația Mondială a Comerțului, în condițiile în care niciun american nu cultiva banane? Peste Ocean, companiile multinaționale gigant, care distribuie și cultivă banane pe plantații imense în America Latină, Chiquita, Dole și Del Monte, au sediul în SUA. După intrarea în vigoare a tarifelor impuse de UE pentru bananele importate din America Latină, Chiquita a înregistrat pierderi de peste 400 de milioane de dolari, iar prețul pe acțiune a scăzut de patru ori, compania cu sediul în SUA acuzând restricțiile impuse de UE. Grupurile de interese au susținut la OMC că tarifele impuse de UE le ruinează afacerile, iar în 1999 OMC a permis SUA să impună tarife punitive pentru importurile din UE, în valoare de 191,4 milioane de dolari pe an, declarând ilegală taxa impusă de UE. În 2000, OMC a permis și Ecuadorului să impună tarife punitive, în valoare de peste 201,6 milioane de dolari pe an. „Răzbunarea” americanilor. Când OMC a decis în favoarea Statelor Unite ale Americii, acestea au stabilit o listă cu produse pentru care s-a aplicat o taxă de import de 100%. Aceste măsuri punitive au lovit cel mai tare exporturile Marii Britanii, care a pierdut 82 de milioane de lire pe an. În plus, mii de oameni și-au pierdut locurile de muncă pe fondul restrângerii activității din unele industrii care se bazau pe exporturile în SUA. În 2005, UE a propus o revizuire a taxei pe tona de banane, în scădere de la 230 de euro pe tonă la 187 de euro. Organizația Mondială a Comerțului nu a dat câștig de cauză Uniunii Europene, iar America Latină a făcut din nou plângere la OMC, în 2007. „Compromisul”: Pe 15 decembrie 2009, toate părțile implicate au încheiat un acord de principiu care a fost semnat în 2010. UE, cel mai mare importator de banane la nivel mondial, a redus taxele vamale aplicate acestor fructe provenite din state din America Latină (Sursa: E. Calancea, 2012)

2.2. Piața și mediul de afaceri

2.2.1. Elemente ale mediului de afaceri

În alcătuirea mediului de afaceri intră mediul general al firmei și mediul intern al firmei. Diferențele dintre cele două medii sunt date de elementele componente ale fiecăruia.

Mediul general al unei afaceri este alcătuit din „acei factori care au o putere de influență indirectă asupra companiei și afacerii în sine, precum: economia, datele demografice, evoluția tehnologică, etc” (D. Popescu, 2009). În literatura de specialitate (R.W. Griffin, 1996) acești factori au fost clasificați sub forma unei bine cunoscute formule PEST: factori politico-juridici (P), factori economici (E), factori sociali (S) și factori tehnologici (T).

Mediul intern sau mediul specific al unei companii este alcătuit din acei factori care au o putere de influență directă asupra companiei sau afacerii în sine (D. Popescu, 2009). Acești factori pot fi: resursele umane, resursele financiare și materiale, clienții, concurenții.

Analizând mediul general și mediul specific al unei afaceri s-a concluzionat că orice companie este „o sursă de incertitudine, deoarece nici cei care iau decizii în cadrul acesteia nu pot cunoaște toate elementele caracteristici și toți factorii de influență și, mai ales, nu pot ști evoluția acestora în timp. În funcție de gradul de incertitudine, s-a sugerat (D. Popescu, 2009) că o companie se poate situa pe axa simplitate-complexitate sau stabilitate-dinamism.

- Axa simplitate-complexitate este influențată de: gradul de deschidere al companiei și gradul de expunere al acesteia; nivelul de cunoștințe al celor de la conducerea companiei; relațiile și interacțiunile cu acționarii.

Axa stabilitate-dinamism este influențată de: puterea de previzionare privind cererea de produse sau servicii, gradul redus de incertitudine, care influențează stabilitatea unei companii; instabilitatea mediului și perioada de timp la care acesta se modifică, gradul mediu sau ridicat de incertitudine, care influențează dinamismul unei companii.

În analiza mediului unei afaceri intră și planificarea și managementul strategic al acesteia, care se elaborează pe baza cunoașterii elementelor care alcătuiesc mediul general și mediul specific. Astfel, „factorii de mediu pot afecta în mod semnificativ compania în sine, mai ales, dacă aceștia nu sunt cunoscuți și analizați conform cerințelor potrivite” (C. Vlados, 2019). Spre exemplu, schimbările de mediu pot afecta profitul unei companii sau activitățile sale. Managementul strategic este cel care trebuie să analizeze previziunile și condițiile de mediu și, pe baza acestora, să se ia anumite decizii.

În cadrul managementului strategic este foarte important să se identifice schimbările majore din cadrul unei companii și să se ia măsurile necesare pentru a face față acestora. Printre factorii care pot influența mediul de afaceri, sunt și:

- Globalizarea, prin faptul că influențează creșterea concurenței;
- Tehnologia și științele;
- Evoluția sau stagnarea dezvoltării sectorului transporturilor;
- Politicile și strategiile publice din diferite domenii: fiscal, achiziții publice, șomaj și forță de muncă, antreprenariat și mediu de afaceri etc;
- Comportamentul consumatorilor;
- Liberalizarea comerțului;
- Modificările practicilor de afaceri, în special a strategiilor de marketing;
- Relațiile dintre angajatori și angajați și dintre angajați și clienți (H.I. Ansoff, 2018).



Important de menționat este și faptul că mediul de afaceri din cadrul statelor membre ale Uniunii Europene este afectat și de strategiile europene privind: dezvoltarea antreprenoriatului și a mediului de afaceri; strategiile europene de ocupare a forței de muncă; strategiile europene privind educația și formarea profesională a tinerilor, în calitate de viitori angajați pe piața muncii. Acestea au o influență semnificativă asupra companiilor și mediului de afaceri de la nivel european deoarece statele membre sunt obligate să respecte și să aplice directivele și recomandările venite din partea Uniunii, dar și să ia măsuri pentru modificarea cadrului legislativ, astfel încât reglementările în materie să se alinieze la standardele europene.

2.2.2. Clienții potențiali

Clientul potențial reprezintă „persoana fizică sau juridică care are un interes mai mare față de produsele sau serviciile unei companii” (H.I. Ansoff, 2018). Gestionarea potențialilor clienți se poate face și prin programe speciale pentru a analiza într-un mod mai complex informațiile despre aceștia.

Pașii în gestionarea clienților potențiali sunt (Ghid pentru viitori antreprenori):

1. Crearea clienților potențiali. În acest caz se poate apela la strategii de marketing online sau clasice; crearea de relații cu anumiți parteneri, furnizori sau colaboratori. Pentru acest lucru este foarte important ca grupul țintă direct să fie identificat corect și să se aplice strategii de comunicare și promovare foarte eficiente, adaptate cerințelor și nevoilor grupului țintă direct.
2. Promovarea serviciilor sau produselor companiei. Este indicat să se facă ținând cont de resursele disponibile, de nevoile clienților potențiali, de cerințele acestora, și, mai ales de obiectivele și scopul companiei.
3. Implicarea în cadrul comunităților din care compania respectivă face parte. În acest caz, accentul cade pe relațiile sociale, relațiile profesionale cu partenerii, furnizorii, colaboratorii, clienții deja existenți, clienți potențiali, instituțiile publice locale și organizațiile cu care compania respective colaborează sau poate colabora.
4. Păstrarea entuziasmului. În mediul de afaceri, contează foarte mult ca potențialii clienți să aibă parte de o atmosferă deschisă, optimistă, energică; să se simtă bine primiți și să li se răspundă cerințelor lor. Pentru acest lucru, este foarte important ca puterea de convingere să fie îmbinată cu entuziasmul și încrederea în angajați, servicii sau produse.
5. Evitarea prejudecăților asupra clienților potențiali. Acest lucru înlătură barierele și blocajele din relația angajaților cu clienții, dar și din relația angajatorilor cu angajații. În acest caz, se recomandă ca relația cu potențialii clienți să fie bazată pe încredere, obiectivitate și transparență.
6. Ascultarea activă. Aceasta este un pas foarte important către transformarea clienților potențiali în clienți permanenți sau, cel puțin, pe termen lung. Acest lucru dovedește importanța acordată clienților potențiali și dorința de a le răspunde, într-un mod eficient, cerințelor și nevoilor sale.
7. Transformarea problemelor prezente în oportunități de dezvoltare. Acest lucru se poate întâmpla doar dacă, echipa de lucru este una bine încheată; dacă se urmăresc aceleași obiective de către toată lumea și, dacă, activitățile din managementul strategic intern sunt aplicate uniform și continuu.
8. Comunicarea și promovarea în mediul online. În perioada actuală, comunicarea și promovarea în mediul online este mai mult o necesitate, decât o alegere. Implicarea activă în mediul online atrage mai mulți clienți potențiali dar și clienți permanenți;

promovează produsele sau serviciile la o scară mai largă și întărește imaginea unei companii, în timp. În acest caz, este importantă și relația creată cu potențialii clienți în mediul online, dar și comunicarea online cu aceștia.

2.2.3. Elemente de comportament al consumatorului

Scopul oricărei afaceri este acela de a obține profit. Profitul se obține prin păstrarea clienților existenți și atragerea de clienți noi. Practic, profitul unei companii este influențat de comportamentul consumatorilor. Din această cauză, se recomandă analiza comportamentului consumatorilor și adaptarea strategiilor interne la tipurile de comportament identificate. În ultimul timp, analiza comportamentului consumatorilor se diferențiază de domeniul marketingului, prin simplul fapt că are alte obiective: înțelegerea factorilor care influențează comportamentul consumatorilor și analiza comportamentului consumatorilor potențiali cu scopul de a-i câștiga în calitate de consumatori permanenți.

Analiza comportamentului consumatorilor este importantă și datorită faptului că piața de desfacere, din orice domeniu, este în creștere, concurența este în creștere, iar opțiunile clienților sunt mult mai variate în momentul actual.

Comportamentul consumatorului reprezintă, de fapt, „comportamentul consumatorilor finali, care cumpără bunuri și servicii pentru consum personal – persoane individuale și gospodării - prin care își satisfac cerințele curente sau își indică rolul în societate” (G.M. Armstrong, 2018).

Într-un sens general, comportamentul reprezintă „un set de reacții exterioare prin care individul răspunde la stimuli” (G.M. Armstrong, 2018). Acesta este explicat în Figura 2.3.

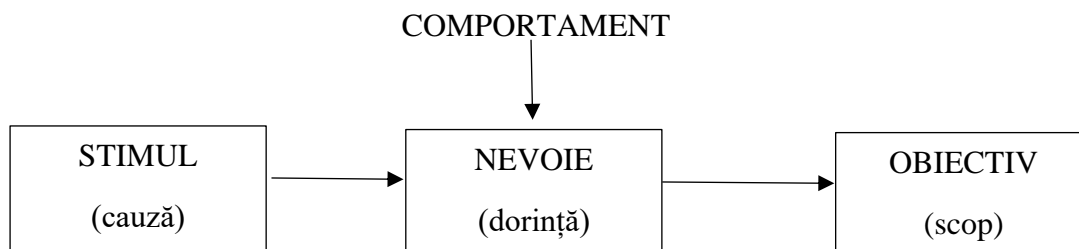


Figura 2.3. Modul de manifestare al comportamentului consumatorilor

Sursa: G.M. Armstrong, 2018

În sens restrâns, comportamentul consumatorului este definit drept „conduita oamenilor în cazul cumpărării sau consumului de bunuri și servicii” (O. Nicolescu, 2001). În sens larg, acesta „cuprinde întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri materiale și imateriale, incluzând și comportamentul alegătorilor, al pacienților sau a altor grupuri restrânse” (O. Nicolescu, 2001). Comportamentul consumatorului a fost definit și ca „acele acțiuni ale indivizilor implicați direct în procesul de obținere și utilizare a bunurilor și serviciilor, inclusiv procesul de decizie care precede și determină aceste acte” (G.M. Armstrong, 2018).

Asociația Americană de Marketing este cea care aduce o definiție mai complexă a comportamentului consumatorilor, definindu-l ca „interacțiunea referitoare la impresie și



percepție, conduită și întâmplări naturale comune prin care ființele umane își dirijează schimbările survenite în propriile vieți ” (Ghid pentru viitori antreprenori).

Din definițiile anterioare se desprind următoarele caracteristici ale comportamentului consumatorilor:

- Sistem complex ce include decizii și manifestări;
- Pune accent pe dezvoltarea omului, ca individ;
- Este dinamic și evolutiv;
- Creează relații și interacțiuni între diverse persoane;
- Pune accent pe reacție, cauzată de diverși stimuli;
- Este alcătuit din acțiuni succesive;
- Are o arie largă de cuprindere.

Mai multe cercetări din domeniu au evidențiat faptul că acesta este stimulată de patru tipuri de comportament (M.W. Pride; O.C. Ferrell, 1991):

- a. comportamentul stimulată de reacții obișnuite, atunci când se achiziționează aceleași produse sau servicii;
- b. luarea deciziei la limită sau în lipsă de timp;
- c. luarea deciziei analitice, când costurile sunt mai mari și se achiziționează produse sau servicii ocazionale și foarte costisitoare;
- d. comportamentul impulsiv de cumpărare, atunci când există un stimul intern sau extern care ghidează o cumpărare imediată.

Ph. Koller și G. Armstrong au clasificat factorii care „influențează comportamentul consumatorului în: factori individuali, de mediu, culturali, sociali, personali și psihologici”. Factorii individuali cuprind: personalitatea, stilul de viață, gradul de înțelegere și percepție. Factorii de mediu fac referire la acei factori demografici, familie, mediu economic, grupuri profesionale. Factorii culturali țin de cultura și clasa socială predominantă; factorii sociali includ familia, rolurile avute și asumate, grupurile sociale din care un individ face parte. Factorii personali țin de vârstă, gen, profesie, percepția asupra sinelui; iar cei psihologici de gradul de motivare și motivație, gradul de percepție, convingerile și alte trăsături de caracter.

Factorii care influențează comportamentul consumatorilor sunt foarte importanți în strategiile de marketing ale unei companii, deoarece acestea se pot elabora pe baza lor. În lipsa cunoașterii acestora, nu se poate ști, cu certitudine, ce anume poate face o persoană să cumpere sau nu și ce anume poate convinge o persoană să devină client fidel.

În literatura de specialitate de la nivel național, factorii care influențează comportamentul consumatorului au fost clasificați în funcție de două variabile majore, redate în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Clasificarea factorilor care influențează comportamentul consumatorului

Variabile cu influențe directe	Variabile cu influențe indirecte
Factori demografici	Factori psihologici: motivare, motivație, personalitate, grad de cunoaștere, atitudini
Factori economici	Factori sociali: familie, clasa socială, cultura, grupuri de apartenență, grupuri sociale.
Factori specifici mixului de marketing	



Factori situaționali: timp, frecvența de cumpărare, motivul cumpărării.	
---	--

Sursa: I. Cătoi, N. Teodorescu; 1997

2.2.4. Concurenții potențiali

Concurenții potențiali sunt celelalte companii care activează în același domeniu de activitate și se adresează aceluiași grup țintă direct. Spre exemplu, dacă o companie activează pe piață în domeniul serviciilor turistice, într-un anumit oraș, o altă companie din același domeniu de activitate dintr-un alt oraș nu este, în mod obligatoriu un concurent direct deoarece grupul ei țintă îl constituie persoanele din orașul respectiv sau din zona geografică respectivă. Astfel, pentru ca un concurent să fie considerat un concurent potențial sau direct este nevoie să îndeplinească ambele condiții: să aibă același domeniu de activitate, să furnizeze produse sau servicii identice/asemănătoare și să se adreseze aceluiași grup țintă direct.

Concurenții potențiali sunt practic concurenți care se luptă pentru aceeași clienți, iar produsele sau serviciile concurenților potențiali sunt cele la care clienții unei alte companii apelează.

Este important să se cunoască concurenții potențiali tocmai pentru a se adapta strategiile de marketing în vederea eliminării acestora. Etapele privind identificarea concurenților potențiali și luarea măsurilor pentru combaterea acestora sunt (G.M. Armstrong, 2018):

1. Enumerarea concurenților potențiali. Aici trebuie găsite acele companii care activează în același domeniu de activitate și care se adresează aceluiași grup țintă. Identificarea concurenților potențiali se poate face fie din mediul online, fie cu ajutorul experților, din cercetări în rândul clienților sau în urma cercetărilor și publicațiilor din domeniul respectiv.
2. Elaborarea strategiilor pentru combaterea acestora;
3. Elaborarea strategiilor de marketing pentru atragerea de noi clienți și fidelizarea clienților deja existenți;
4. Dezvoltarea de noi programe pentru atragerea atenției clienților care s-au îndreptat către concurenții potențiali.

În literatura de specialitate (I. Cătoi, N. Teodorescu, 1997), concurenții potențiali au fost clasificați în:

- Companii deja existente, care nu activează, încă, în domeniu, dar, care urmează să activeze și care au mult mai multe resurse pentru începerea activității;
- Concurenți indirecti care atrag consumatorii potențiali prin produse sau servicii asemănătoare, la un preț mai mic sau prin oferirea unor condiții mai avantajoase;
- Companii mai eficiente care oferă soluții mai potrivite, rapide și eficiente clienților, prin nivelul de producție mai mare;
- Companiile aflate la început de drum, considerate cei mai slabi concurenți deoarece au un risc mai mare de pierderi sau faliment. Însă, acestea pot atrage clienții potențiali prin strategiile de marketing diferențiate și diverse față de companiile mai vechi pe piață.

Care sunt strategiile pentru a face față concurenților potențiali? În acest sens, în cercetările din domeniu (Ghid pentru viitori antreprenori), au fost făcute o serie de recomandări, printre care:

- Aplicarea unor metode de fidelizare a clienților;

- Analiza furnizorilor cu care concurenții lucrează și negocierea unor contracte cu furnizorii, care să permită reducerea prețurilor finale;
- Păstrarea sau chiar creșterea calității sau produselor oferite.

2.2.5. Vânzarea adaptată

Vânzarea adaptată face referire la acele acțiuni care presupun creșterea vânzărilor către clienții potențiali, clienții actuali și către grupul țintă vizat în mod direct. Pentru acest lucru este nevoie de respectarea unei strategii de vânzare, care să urmărească eficientizarea vânzărilor și creșterea profitului obținut în urma acestora.

În literatura de specialitate, procesul de vânzare a fost definit ca „atingerea obiectivelor de vânzare și replicarea unui nivel dorit de performanță de către reprezentanții de vânzări prin convertirea perspectivelor în vânzări directe” (G.M. Armstrong, 2018). Astfel, procesul de vânzare este caracterizat de următoarele elemente:

1. Orientarea către clienți, prin buna informare a acestora și buna promovare în rândul lor;
2. Definiția clară a elementelor procesului de vânzare, care urmărește informarea clienților dar și a companiei în sine;
3. Replicabilitatea, prin faptul că are capacitatea de a reproduce toate etapele specifice;
4. Previzibilitatea deoarece, în urma acestuia se așteaptă la anumite elemente;
5. Orientarea către obiective cuantificabile și îmbunătățirea lui continuă;
6. Are o capacitate mare de adaptare, deoarece se raportează la mai multe categorii de consumatori.

De asemenea, orice proces de vânzare trebuie să fie alineat la standardele potențialilor clienți și să îndeplinească nevoile acestora, dar și să răspundă cerințelor lor. Pentru acest lucru, în literatura de specialitate s-au identificat șapte etape pe care un proces de vânzare ar trebui să le parcurgă, și anume:

- „prospectarea
- evaluarea nevoilor clienților,
- prezentarea produselor sau serviciilor,
- managementul obiectivelor,
- abordarea
- închiderea,
- urmărirea” (G.M. Armstrong, 2018).

Prospectarea presupune căutarea clienților potențiali, analiza acestora, analiza resurselor acestora și a potențialului achitării produselor sau serviciilor respective. **Evaluarea nevoilor clienților** presupune identificarea cerințelor și nevoilor potențialilor clienți, de cele mai multe ori, prin sondaje și cercetări în rândul acestora și compararea prețului produselor sau serviciilor cu puterea de cumpărare a acestora. **Prezentarea produselor sau serviciilor** se încadrează în etapa de pregătire și investigare și pune accent pe cercetarea pieței și pe elaborarea strategiilor de marketing adaptate contextului acestora. **Managementul obiectivelor** presupune stabilirea obiectivelor privind procesul de vânzare și ale strategiilor de marketing, adaptate resurselor companiei. **Abordarea** face referire la îndreptarea concretă a acțiunilor spre vânzarea directă în cadrul clienților potențiali și realizarea procesului de vânzare în cadrul acestora. **Închiderea** presupune finalizarea strategiilor de marketing și a altor acțiuni de promovare, iar **urmărirea** are în vedere evaluarea rezultatelor obținute în urma acestora.

În mai multe cercetări privind mediul de afaceri au fost selectate anumite tehnici pentru optimizarea procesului de vânzare în vânzări directe:

- „Introducerea datelor în programele de analiză a potențialilor clienți;
- Contactarea directă sau online a potențialilor clienți;
- Trimiterea de propuneri;
- Urmărirea rezultatului;
- Transferurile de informații între echipele de lucru sau departamentele interne ale companiei;
- Crearea strategiei de vânzare;
- Implementarea strategiei;
- Evaluarea rezultatelor obținute în urma acesteia” (G.M. Armstrong, 2018; GEM 2019-2020).

2.2.6. Marketing cu costuri reduse

Marketingul cu costuri reduse presupune implementarea unor acțiuni de marketing care să necesite costuri cât mai mici, fără să fie nevoie ca o companie să depună eforturi financiare sau materiale pentru susținerea acestora. Marketingul cu costuri reduse are în vedere eficientizarea vânzărilor, prin elaborarea unor tehnici de promovare a produselor sau serviciilor cu costuri reduse, dar cu rezultate maxime sau cel puțin mari. Rezultatele unor astfel de tehnici sunt date de creșterea vânzărilor și de profitul obținut în urma acestora.

Pentru implementarea unor astfel de strategii de marketing, cu costuri reduse, se recomandă următoarele acțiuni (G.M. Armstrong, 2018).

1. Respectarea obiectivelor companiei și ale afacerii în sine.
2. Reutilizarea strategiilor aplicate anterior și readaptarea acestora;
3. Promovarea produselor sau serviciilor prin intermediul recomandărilor din partea clienților fideli și mulțumiți, promovarea acestor recomandări, mai ales în mediul online;
4. Tehnici de co-marketing, adică promovarea unor anumite produse sau servicii de mai multe companii sau în cadrul mai multor companii. Acest lucru se poate realiza prin conferințe, articole, cărți, materiale video on-line, ateliere de lucru, etc.
5. Externalizarea serviciilor de marketing, adică încheierea unui contract de colaborare cu un specialist în domeniu sau cu o companie de marketing care să ajute la elaborarea și implementarea strategiilor de marketing cu costuri reduse.

Pentru parcurgerea acestor etape este necesară și implementarea marketing-ului online: prin promovarea de conținut scris și/sau video în cadrul mediului online. Însă, înainte de acest aspect este nevoie de o cunoaștere foarte bună a potențialilor clienți, tocmai pentru a ști în ce măsură vor fi create tehnicile de marketing și de analiza pieței, pentru a cunoaște ceea ce fac concurenții potențiali și pentru a se identifica ce se poate face în plus.



Bibliografie

Literatură de specialitate

1. Armstrong G.M., Ph. Kotler, (2018), Marketing: an introduction, Pearson;
2. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., (2018), Implanting strategic management, third Edition, Palgrave;
3. Bălan C., (2007), Atragerea, retenția și recâștigarea clienților: priorități de marketing relațional; Revista de Marketing online, vol.1, nr.3;
4. Calancea E., (2012), Negocieri comerciale internaționale, Chișinău;
5. Cătoiu I., Teodorescu N. (1997) Comportamentul consumatorului, Teorie și practică, Ed. Economică, București;
6. Ferreira J.; Mueller J.; Papa A., (2018), Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges, Journal of Knowledge Management, Vol. 24/Issue 2;
7. Festinger L; Hieder F. și Newcomb T., (1970), The stranger: A study in Social Relationships; Columbia University Press;
8. Greene F., (2020), Entrepreneurship: Theory and Practice; Macmillan;
9. Griffin R. W., (1996), Management, 5th ed., Houghton Mifflin;
10. Jameson D.A., (2017); Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication; International Journal of Business Communication; volum, număr, pagină
11. Kotler Ph.; G. Armstrong, (1998); Principiile marketingului, Editura Teora, București;
12. Nicolae I.; Buse F., (2018), Dezvoltarea inovativă, colaborativă, incluzivă a cooperativelor: teorie, practică, perspective, Instrumentul Bibliometric Național, Vol. 1;
13. Nicolescu O., (2001), Managementul modern al organizației; Editura Tribuna Economica, București;
14. Morden T., (2017), Principles of Management, Routledge;
15. Nani V; Furdui A., (2017); Comunicarea organizațională. Metode de comunicare: avantaje și dezavantaje; Institutional Repository of the Tehnical University of Moldova;
16. Pride M.W., Ferrell O.C., (1991) Marketing - concepts and Strategies, ed.-a 7-a Houghton Mifflin Company, Boston;
17. Popescu D., (2009), Managementul general al firmei, Editura ASE, București;
18. Rădulescu C.V., Ioan I., Bran F., Iovitu M., (2015), Strategii de comunicare pentru afaceri sustenabile, Calitatea, Vol. 16, Nr.148;



19. Rotaru V., (2018), Teoria negocierilor diplomatice, suport de curs;
20. Vladoș C., (2019), On a correlative and evolutionary SWOT analysis, Journal of Strategy and Management;
21. Zaharia M., (2005), Comportament și cultură organizațională, Editura ProUniversitaria, București;

Surse online:

1. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019-2020, (2020), disponibil la: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, accesat în data de 02.11.2020;
2. Ghidul pentru viitori antreprenori, disponibil la: http://impacteaca.com/img/3.8-T24_09-Ghid_viitori_antreprenori.pdf, accesat în data de 27.11.2020.



Capitolul 3

Resurse financiare, resurse materiale și resurse umane

3.1. Resurse financiare

3.1.1. Fundamentarea financiară a unui model de business

Fundamentarea unei afaceri reprezintă, de fapt, analiza proiectului de investiție, plecând de la resursele necesare și cele existente, dar și analiza afacerii în sine, în ansamblul său, incluzând aici și analiza mediului extern și intern al afacerii. În cadrul fundamentării unei afaceri se stabilesc criteriile pe care ar trebui să le aibe în vedere o afacere, pentru a putea fi considerată sustenabilă (F. Guinea, 2016). Una dintre cele mai folosite metode, în acest sens este cea în care se observă „dacă valoarea unei afaceri este egală cu suma fluxurilor nete de numerar pe care le poate genera de-a lungul existenței sale” (F. Guinea, 2016). În acest caz, se compară sumele plătite sau cele încasate în funcție de mai multe perioade de timp.

O altă metodă folosită în fundamentarea unei afaceri este și aflarea rentabilității medii, care reprezintă raportul dintre profitul net și investiția prevăzută într-un anumit interval de timp (F. Guinea, 2016). În acest caz, se va lua în calcul și perioada de timp necesară pentru recuperarea investiției.

Un indicator important care se utilizează în fundamentarea unei afaceri este și valoarea netă actuală. Pentru a fi considerate sustenabilă, o afacere trebuie să aibă această valoare pozitivă. O importanță la fel de mare ca cea a valorii nete actuale o are și rata internă de rentabilitate (IRR). Analiza acestui indicator va spune clar dacă afacerea merită continuată sau nu.

Fundamentarea afacerii reprezintă „realizarea unei analize obiective în privința proiectului de business avut în vedere, concretizată într-o concluzie argumentată privind oportunitatea realizării aceluși proiect” (G. Năstase, 2018). Etapa inițială a acesteia o constituie aflarea raportului dintre încasări și investiția necesară. În cazul în care acesta este unul pozitiv și mai mare, se poate avea în vedere continuarea activității. În cazul în care acesta este negativ, nul sau mai mic este recomandat ca afacerea începută să fie oprită sau să nu se înceapă.

S-a demonstrat de multe ori că fundamentarea obiectivă a unei afaceri este foarte importantă pentru succesul acesteia și pentru durata de viață a acesteia. Printre motivele pentru care această etapă este importantă pentru demersul unei afaceri, se numără:

- Ajută la preconizarea rezultatelor;
- Ajută la justificarea, oprirea, continuarea sau întreruperea afacerii, astfel încât să nu fie afectat viitorul acesteia;
- Stabilește necesarul de resurse financiare, materiale, umane și structura finanțării;
- Stabilește necesitatea implicării altor parteneri sau colaboratori în cadrul acestei afaceri;
- Creează o imagine complexă, obiectivă și transparentă pentru investitori, fie că este vorba de o bancă, fonduri de investiții sau fonduri europene;
- Ajută la clarificarea anumitor necunoscute și la identificarea modului în care, afacerea respectivă va răspunde schimbărilor din mediul intern sau extern;
- Ajută la identificarea modului în care, afacerea respectivă, poate face față concurenților potențiali;



- Ajută la identificarea elementelor de inovare pe care afacerea respectivă le aduce în cadrul pieței de desfaceri (G. Năstase, 2018).

Criteriile care pot demonstra dacă o afacere este sau nu sustenabilă sunt:

- Identificarea corectă a nevoilor potențialilor clienți;
- Identificarea corectă a obiectivelor afacerilor, astfel încât acestea să fie corelate cu nevoile și cerințele potențialilor clienți;
- Claritatea scopului afacerii și înțelegerea acestuia de către toate persoanele implicate în dezvoltarea ei;
- Identificarea realistă a investiției de care este nevoie pentru continuarea activității;
- Selectarea corectă a surselor de finanțare, astfel încât să nu se ajungă la situația în care investiția inițială să nu poată fi recuperată și acoperită;
- Identificarea reală a riscurilor investiției, indiferent de natura sau cauza acestora (C. Roncea, 2018).

3.1.2. Surse de finanțare a afacerilor - finanțarea afacerii și selectarea proiectului optim de investiții

În selectarea surselor de finanțare, antreprenorii trebuie să țină cont de: elementele caracteristice afacerii; elementele care intră în alcătuirea mediului intern și extern al afacerii; riscurile afacerii; avantajele și dezavantajele afacerii. În acest caz, autorii din domeniu, recomandă:

- „cunoașterea diferenței dintre tipurile de finanțare și relevarea importanței lor comparative pentru demararea afacerii;
- analiza surselor de finanțare;
- evaluarea impactului diverselor tipuri de garanții operate în procesul de finanțare;
- aplicarea diverselor variante de finanțare a afacerii și selectarea schemei optime de finanțare a afacerii proprii” (C. Roncea, 2018)

Dintre sursele principale de finanțare pot face parte:

- „capitalul personal;
- participările în capital;
- creditul vânzătorului;
- ajutoarele sau subvențiile acordate fondatorilor de locuri de muncă;
- împrumuturile fără garanție;
- creditele pe termen mediu și lung;
- creditul fiscal”(Ghid pentru viitori antreprenori).

Înainte de selectarea formei de finanțare este foarte important să existe o analiză prealabilă a afacerii în sine, a sustenabilității și eficienței acesteia; dar și a perioadei de timp necesară pentru acoperirea costurilor inițiale și încasarea profitului. Numai în urma identificării acestor elemente se poate lua decizia corectă privind continuarea afacerii și modul de implementare al acesteia.

În analiza prealabilă a proiectului de afaceri se recomandă să fie inclusă și o analiză a gradului de implicare și finanțare din partea partenerilor sau a colaboratorilor, dacă există; dar și analiza pieței, a concurenților și clienților vizați.

3.1.3. Analiza fluxurilor de numerar (cash flow-urilor întreprinderii). Valoarea actualizată netă. Rata internă. Rata de rentabilitate. Termenul de recuperare. Indicele de profitabilitate

Investiția într-o afacere are ca scop obținerea de profit pe termen lung și creșterea treptată a investiției inițiale. Într-un sens mai restrâns, s-a afirmat că „investiția este alocarea capitalurilor economisite în activități lucrative, cu caracter profitabil, care să majoreze valoarea capitalurilor investite. În sens financiar, investiția reprezintă schimbarea unei sume de bani prezentă și certă, în speranța obținerii unor venituri viitoare superioare, dar probabile: achiziționarea unei mașini pentru creșterea productivității muncii, construcția unei uzine pentru creșterea producției, asimilarea unui brevet pentru fabricația de produse noi etc” (F. Guinea, 2016).

Indicatorii utilizați în analiza profitabilității unei afaceri sunt, așa cum am văzut și în primul subcapitol al acestui capitol: „valoarea actuală netă (VAN), indicele de profitabilitate (IP), rata internă de rentabilitate (RIR), rata internă de rentabilitate modificată (RIRM), termenul de recuperare (TR)” (F. Guinea, 2016).

1. Valoarea actuală netă are ca scop compararea costului investiției cu fluxul de numerar generat în urma acestuia, în perioade diferite de timp. În cazul în care VAN este pozitivă înseamnă că afacerea este considerată a fi sustenabilă și fezabilă. În cazul în care există mai multe planuri de afaceri, se va alege acel plan în cadrul căruia VAN este mai mare. Formula după care se calculează acest indicator este (F. Guinea, 2016):

2.

$$VAN = I_0 + \sum_{CFDi}^n Cft / (1 + rt)^n$$

- „I₀ = costul investiției realizate la momentul inițierii proiectului;
- n = numărul de ani în care se exploatează investiția;
- CFDi = cash flow-ul disponibil din anul i;
- rt = rata de actualizare minimă dorită pentru a acoperi riscul investiției;
- Cft = fluxul de numerar net, în timpul t” (F. Guinea, 2016).

3. Indicele de profitabilitate are în vedere stabilirea raporturilor încasate de pe urma fluxurilor de numerar obținute în urma afacerii respective. Formula după care se calculează acest indicator este (F. Guinea, 2016):

4.

$$IP = VAN / I_0,$$

VAN = Valoarea actualizată netă

I₀ = suma investită inițial

Este indicat ca indicele de profitabilitate să fie cât mai mare pentru a demonstra fezabilitatea unei afaceri. Acesta trebuie să fie, obligatoriu, mai mare decât 0 pentru ca afacerea să fie considerată una de succes.

5. Rata internă de rentabilitate (RIR) indică rata anuală medie de rentabilitate, în cazul în care afacerea este una activă și în cazul în care profitul este reinvestit. Se recomandă ca acest indicator să fie cât mai mare. Formula utilizată în calcularea acestui indicator este:

$$RIR = \sum_{i=1}^n \frac{CfDi}{(1 + RIR)^t} (1 + k)^n - IO \text{ unde}$$

IO = investiția inițială, k = rata de actualizare utilizată,

n = durata de exploatare, CfDi = cash flow – ul disponibil din anul i (F. Guinea, 2016).

6. Rata internă de rentabilitate modificată este asemănător indicatorului de mai sus, ratei interne de rentabilitate, doar că are în vedere faptul că fluxurile de numerar se investesc la „o altă rată a rentabilității față de cea a planului sau proiectului de afacere” (F. Guinea, 2016). Pentru simplu fapt că aceasta este reinvestită în interiorul companiei poate da naștere unei rentabilități egale cu cea economică.
7. Termenul de recuperare are în vedere analiza planului de afaceri raportată la perioada de timp necesară pentru recuperarea investiției inițiale. În acest caz, un plan de afaceri care prevede un termen mai scurt de recuperare a investiției și de creștere a profitului va fi considerat un plan mai bun și mai rentabil. În acest caz, „termenul de recuperare este mai mic sau cel mult egal cu durata de exploatare a proiectului. Dacă investiția nu se recuperează în acest timp, ea nu se va recupera, deci nu există termen de recuperare” (F. Guinea, 2016).

3.1.4. Analiza proiectelor de investiții în mediu incert. Analiza pragului de rentabilitate. Analiza de senzitivitate. Analiza de scenarii

Pragul de rentabilitate este prima analiză care trebuie luată în calcul atunci când se analizează un plan de afacere.

Analiza planurilor de investiții se bazează pe mai multe analize specifice, în funcție de rezultatul acestora afacerea fiind continuată afacerea în sine, stagnată sau ales un alt plan de afacere. Printre cele mai des utilizate analize în acest sens sunt: analiza pragului de rentabilitate, analiza de senzitivitate și analiza de scenarii. Acestea li se pot alătura și alte analize principale sau complementare.

Pragul de rentabilitate a fost definit ca „punctul în care veniturile încasate din vânzarea producției acoperă, în totalitate, cheltuielile variabile aferente producției și cheltuielile fixe ale perioadei, fiind momentul de la care firma va începe să genereze profit. Pragul de rentabilitate reprezintă câte unități de produs sau de serviciu trebuie să vinzi într-o perioadă pentru a avea profit” (C. Roncea, 2018).

În cazul pragului de rentabilitate este recomandat ca „prețul cu care se vând serviciile să depășească costul variabil, sau costul direct al producerii și livrării lor” (C. Roncea, 2018).
Casetă nr. 3.1. Exemplu de calcul pentru pragul de rentabilitate

„Dacă ți-ai deschis o cafenea și prețul tău mediu este 10 lei, iar fiecare cafea te-ar costa 2 lei (ingrediente, preparare, ambalaj, livrare), atunci marja unitară este 8 lei la fiecare cafea vândută”.

„Acel număr N de cafele necesar a fi vândute într-o lună pentru a trece pe profit este: $8 \times N = 12.000$ lei, adică cel la care marja brută acoperă cheltuielile fixe. Rezultă 1.500 cafele într-o lună, sau circa 50 într-o zi” (Ghid pentru viitori antreprenori)



Analiza de sensibilitate a fost definită ca „evaluarea impactului modificărilor valorilor de intrare asupra rezultatelor modelului” (S.A Ross, R. Westerfield, J. Jaffe, 2008). Saltelli et al. (2000) au definit analiza de sensibilitate ca „studiul modului în care variația rezultatului unui model poate fi atribuită, calitativ sau cantitativ, inputurilor modelului”.

Această analiză este utilizată pentru:

- Identificarea variabilelor care pot influența afacerea în sine,
- Identificarea acelor elemente incerte care afectează o afacere;
- Verificarea planului de afaceri,
- Validarea planului de afaceri,
- Prioritizarea acțiunilor, în funcție de variabilele și gradul de incertitudine identificate inițial;
- Culegerea datelor suplimentare ce se impun în analiza afacerii
- Măsurarea riscurilor afacerii, în funcție de mai multe categorii (S.A Ross, R. Westerfield, J. Jaffe, 2008).

Variabilele utilizate în această analiză sunt considerate „acele variații, pozitive sau negative, care au cel mai mare impact asupra performanței financiare și/sau economice finale a unui proiect” (S.A Ross, R. Westerfield, J. Jaffe, 2008). Astfel, „drept criteriu general, se recomandă luarea în considerare a acelor variabile cu privire la care o variație absolută de 1% față de cea mai bună valoare estimată dă naștere unei variații corespunzătoare de cel puțin 1% (un punct procentual) a VNA (respectiv elasticitatea este unitară sau mai mare)” (Uniunea Europeană, 2008).

Etapele ce trebuie avute în analiza de sensibilitate sunt:

- „identificarea variabilelor
- eliminarea variabilelor dependente din punct de vedere determinist
- analiza de elasticitate alegerea variabilelor critice” (Uniunea Europeană, 2008).

În cazul acestei analize se au în vedere și modificările de cel puțin 1% a următorilor indicatori: cheltuieli de întreținere, valoarea necesară investiției, în cazul în care aceasta a crescut cu cel puțin 1% și veniturile obținute în cazul investiției. În acest caz, raportul dintre costuri și beneficia (C/B) trebuie să fie mai mic decât 1.

Analiza de scenarii are în vedere identificarea mai multor alternative de afaceri și selectarea celei mai potrivite și profitabile, pornind de la indicatorii și analizele prezentate anterior. Astfel, pentru fiecare plan de afacere se vor identifica avantajele și dezavantajele, se va realiza analiza cost-beneficiu și va fi selectat planul care a înregistrat cele mai bune rezultate în urma acestora (Uniunea Europeană, 2008). Scenariul de afacere cel mai potrivit se selectează și pe baza investiției celei mai mici și rezultatelor preconizate a fi cele mai bune.

Analiza de scenarii presupune îmbinarea mai multor analize pentru fiecare plan de afacere în parte, precum: analiza SWOT, analiza PEST, analiza cost-beneficiu, analiza cost-eficiență și cost-eficacitate, analiza sensibilității și analiza pragului de rentabilitate. Planul selectat va fi cel care are cele mai bune rezultate la cele mai multe analize din cadrul acestora, raportat la costul necesar de investiție și timpul de recuperare al investiției.

3.2. Resurse materiale

3.2.1. Capitalul fix

Capitalul fix se mai numește și **activ imobilizat**. Acesta reprezintă „bunurile investite care participă la mai multe cicluri de exploatare și care se înlocuiesc după o perioadă de timp de utilizare” (F. Guinea, 2016). În categoria capitalului fix pot intra utilajele, mașinile, mobilierul, etc. Acesta prezintă următoarele caracteristici:

- „se consumă treptat,
- recuperarea valorii se face prin amortizare,
- include active și investiții de capital,
- include imobilizări corporale,
- include echipamente necesare demarării unei afaceri,
- nu este distrusă sau consumată definitiv în procesul de producție,
- are o valoare reutilizabilă,
- se depreciază, pe o perioadă mai mare de timp,
- nu include materiile prime utilizate în producția bunurilor finale,
- poate fi revândut și reutilizat înainte de finalizarea duratei de viață” (F. Guinea, 2016).

Capitalul fix „reprezintă bunuri ale întreprinderii care se folosesc în activitatea economică o perioadă îndelungată, păstrându-și forma fizică inițială și transferându-și costul în producția fabricată treptat, pe măsura utilizării lor” (F. Guinea, 2016). Clasificarea capitalului fix este redată în Tabelul 3.1..

Tabelul 3.1. Clasificarea capitalului fix

În funcție de participare la procesul de producție	În funcție de gradul de dependență față de componenta inițială	În funcție de importanța acestuia
Productiv – care participă direct la procesele de producție	Clădiri	Activ – care contribuie cel mai mult la asigurarea funcționării normale a proceselor de producție
Neproductiv – care nu participă la procesele de producție.	Construcții speciale: drumuri, poduri	Pasiv – care nu influențează direct procesul de producție dar asigură funcționarea normală a companiei.
	Instalații de transmisie și alte rețele	
	Mașini și utilaje	
	Mijloace de transport	
	Animale pentru producție	
	Plantații decorative și perene	

Sursa: F. Guinea, 2016

3.2.2. Capitalul circulant

Capitalul circulant se mai numește și **activ circulant**. Acesta reprezintă „bunurile economice care se consumă sau își schimbă forma de existență și funcțională după fiecare ciclu de exploatare finalizat” (G. Năstase, 2016). Este alcătuit din acele resurse financiare care se investesc în cadrul unei companii și care ajută la dezvoltarea economică a acesteia.

Capitalul circulant „reprezintă resursele financiare ale firmei investite în obiectele de muncă, cu ajutorul cărora se efectuează circuitul economic” (G. Năstase, 2016). Acesta cuprinde două elemente:

1. „Fondurile circulante de producție, adică, obiectele muncii care participă la un singur ciclu de producție și care se consumă la prima utilizare,
2. Fondurile de circulație, adică, mijloacele circulante bănești și producția finală, care urmează să fie comercializată”(F.Guinea, 2016).

Capitalul circulant este caracterizat de următoarele elemente:

- „se formează pe baza resurselor financiare fie proprii, fie împrumutate,
- resursele proprii includ capitalul statutar și profitul obținut,
- se diferențiază de capitalul fix prin faptul că implică resurse financiare care se transferă sau mijloace materiale care se transformă în resurse financiare și, implicit în profit” (F.Guinea, 2016).

3.2.3. Exemple de capital

După cum am văzut din cele două subcapitole anterioare, capitalul nu reprezintă doar sume de bani, resurse financiare ci include noțiuni mai complexe. Acesta cuprinde: numerar, materii prime, mașini și utilaje, mijloace de transport, terenuri, construcții, etc.

Caseta nr. 3.2. Exemple de capital

„Diferența dintre capitalul fix și cel circulant este dată de următorul aspect: capitalul fix cuprinde fonduri prin care se produc bunuri sau care ajută la prestarea serviciilor și nu sunt transferate în resurse financiare sau obținerea de profit. Capitalul circulant cuprinde fonduri necesare desfășurării activităților și ajută, fie la acoperirea cheltuielilor, fie la obținerea profitului.

Alături de capitalul fix și cel circulant mai există și „capitalul suplimentar” (F.Guinea, 2016), care are ca scop dezvoltarea unei afaceri sau, chiar îmbunătățirea ei și schimbarea elementelor principale din planul de afaceri.

3.3. Resurse umane

3.3.1. Plan necesar înființare posturi

În cadrul unei companii, angajarea și recrutarea se face doar pe baza posturilor disponibile. Pentru acest lucru este nevoie, fie ca ele să fie înființate, fie ele să fi fost ocupate anterior și să fi rămas, din diferite motive, libere.

Pentru înființarea de posturi noi trebuie să existe un plan foarte bine fundamentat, care să includă:

- Descrierea posturilor,
- Specificarea posturilor,
- Descrierea responsabilităților pentru posturile noi înființate,
- Descrierea competențelor persoanelor pentru posturile respective,
- Să existe atribuit un cod CAEN, pentru fiecare post în parte,
- Atribuțiile pentru posturile noi înființate să fie corelate cu specificul codurilor CAEN,
- Să existe un design complex al posturilor,
- Să se atribuie un program specific pentru desfășurarea activităților pentru posturile noi înființate (J. Bratton, J. Gold, 2017).

În practica de specialitate se recomandă ca, în planul de înființare a posturilor noi, să se răspundă la anumite întrebări specifice, pentru fiecare post în parte, și anume:

- „Ce este important la acest post?
- De ce este important?
- Pentru ce scop important lucrează un angajat pe această poziție?
- Ce înseamnă acest post pentru angajat?
- Ce avantaje aduce acest post companiei?
- Care este remunerația disponibilă pentru posturile noi create?
- Care sunt intențiile, în ceea ce privește dezvoltarea acestui post?
- Care sunt abilitățile necesare pentru posturile noi create?
- Care sunt abilitățile care se pot dezvolta la locul de muncă, prin intermediul acestui post?
- Există posibilitatea formării profesionale la locul de muncă, plătită sau neplătită?” (GEM, 2019-2020).

Literatura de specialitate recomandă ca planul pentru înființarea posturilor noi să respecte schema din Figura 3.1.

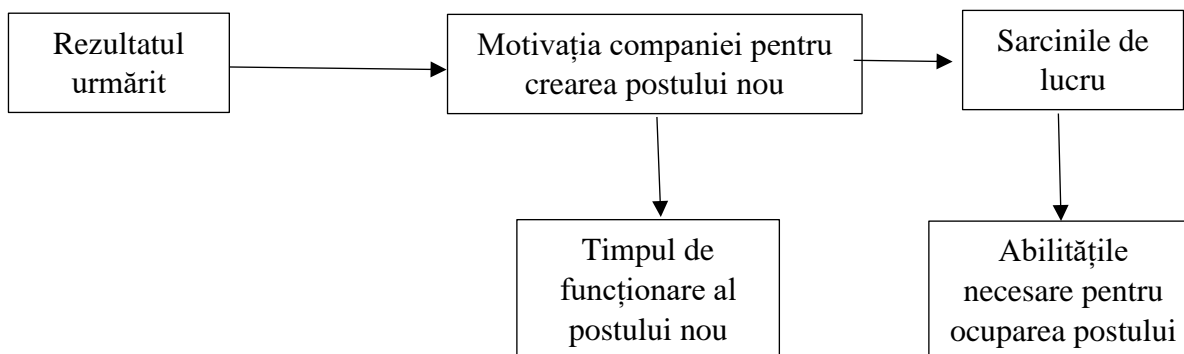


Figura 3.1. Etapele specifice planului de înființare a posturilor noi, în cadrul unei companii
Sursa: J. Bratton, J. Gold, 2017

3.3.2. Structurarea posturilor

Structurarea posturilor presupune proiectarea posturilor, în funcție de necesitățile companiei.

Posturile, sunt definite drept „componentele primare ale structurii organizatorice a firmei cu implicații deosebite asupra funcționalității și eficienței structurii organizatorice, asupra realizării obiectivelor organizației, dar și asupra angajaților, prin nevoile pe care le satisfac și prin caracterul lor participativ” (R.A. Noe, 2017). Acestea au ca rol și dezvoltarea și formarea profesională a angajaților care le ocupă.

Proiectarea posturilor are în vedere :

- „Definirea cerințelor pentru posturile noi înființate,
- Analiza modului în care un post poate crește performanța în cadrul companiei,
- Definirea sarcinilor atribuite posturilor noi create,
- Identificarea activității de bază, specifică unui post nou creat,
- Definirea modului în care angajatul pe postul respectiv poate lua sau nu decizii și modul în care acestea pot fi luate,
- Modul de evaluare a activității specifice postului,
- Modul de recompensare, pe baza rezultatelor evaluării,
- Modalitatea de remunerare și timpul la care aceasta se va face” (R.A. Noe, 2017).

Pentru structurarea posturilor noi este foarte important să se cunoască, în prealabil, conținutul pentru fiecare post în parte. Conținutul unui post cuprinde:

- „Scopul și obiectivele postului,
- Sarcinile specifice,
- Autoritatea atribuită celui care ocupă postul,
- Atribuțiile și responsabilitățile,
- Specializarea postului” (Rothaermel F.T., 2017).

Specializarea postului ajută la dezvoltarea eficienței în cadrul companiei și are în vedere limitarea responsabilităților în funcție de activități foarte specifice, clare, cu accent pe obținerea performanței și a calității muncii, nu pe cantitatea acesteia.

În cadrul companiilor mari, pentru diversificarea activității angajaților se mai practică și: rotația pe posturi, lărgirea și îmbogățirea posturilor. **Rotația pe posturi** reprezintă „o schimbare periodică a muncii, pe posturi diferite în același departament, dar uneori și în scopul familiarizării lucrătorului cu mai multe operațiuni desfășurate într-o companie sau se folosește ca metodă de pregătire și perfecționare, mai ales a tinerelor cadre de conducere” (R.A. Noe, 2017). **Lărgirea postului** presupune „creșterea cerințelor de aceeași natură necesare obținerii performanței, asociate cu sporirea operațiunilor ce trebuie realizate în acest scop și creșterea proporțiilor postului” (R.A. Noe, 2017). **Îmbogățirea postului** „se realizează prin mărirea atât a proporțiilor postului, cât și a profunzimii acestuia. Adăugarea de noi responsabilități este una dintre cele mai folosite metode de îmbogățire a muncii și una dintre căile de creștere a motivației și satisfacției în muncă” (R.A. Noe, 2017).

În etapa de structurare a posturilor vor fi incluse și fișele de post, pentru acele posturi noi. O fișă de post trebuie să cuprindă:

- „denumirea postului, grupa de activități, codul CAEN,
- poziția ierarhică;

- activitățile și procedurile postului,
- sarcini ce trebuie îndeplinite,
- materiale și utilaje folosite,
- interacțiuni formale cu alți angajați,
- relațiile de subordonare, control și colaborare,
- autonomia pe post,
- condițiile de muncă,
- mediul fizic în care se desfășoară aceasta,
- resursele de care dispune deținătorul postului,
- condițiile de angajare,
- structura salariului, metoda de plată a salariului,
- alte beneficii financiare și non-financiare” (Rothaermel F.T., 2017).

3.3.3. Recrutare, selecție, angajare

Recrutarea este definită ca fiind „promovarea posturilor vacante utilizând cele mai adecvate canale, mijloace și instrumente care să permită maximizarea ratei de atragere a celor mai potriviți candidați, ca adresabilitate și accesibilitate în cadrul grupului-țintă de potențiali aplicanți care să întrunească în cvasi-totalitate condițiile și criteriile prevăzute în profilul candidatului ideal” (D. Popescu, 2009).

Succesul politicii de recrutare influențează eficacitatea și eficiența procesului de selecție. Selecția constă în „evaluarea, deliberarea, departajarea dintre candidaturile primite, inclusiv în etapa de analiză a CV-urilor, cât și în cea de susținere a rundelor succesive de interviu” (D. Popescu, 2009).

Procesul de recrutare se încheie după ce au fost colectate CV-urile necesare posturilor disponibile și urmează etapa de selecție a acestora.

În etapa de recrutare candidații depun CV-urile, adică aplică la postul disponibil din cadrul unei companii, iar în cadrul etapei de selecție sunt alese de către angajator, prin intermediul persoanelor specializate, cele mai potrivite CV-uri. Persoanele ale căror CV-uri au fost selectate vor fi invitate la susținerea interviurilor și/sau a probelor de lucru.

În practica de specialitate s-au diferențiat două modalități de recrutare: recrutarea internă și externă (J. Bratton, J. Gold, 2017) **Recrutarea internă** are în vedere „informarea angajaților despre existența unui post vacant, iar la finalul selecției angajatul ales va prelua un nou post, ilustrând unul dintre cele trei tipuri de mobilitate intra-organizațională:

- Orizontală transfer în alt departament sau preluarea unui nou proiect,
- Verticală - promovare pe o poziție ierarhic superioară
- Geografică - relocarea în altă sucursală din țară sau transferul în alt sediu, din țară sau din străinătate” (J. Bratton, J. Gold, 2017)

Recrutarea externă presupune „promovarea posturilor disponibile prin diferite modalități: agenții de recrutare, târguri de joburi, campusuri universitare, în mediul online; cu scopul atragerii de noi candidați din afara companiei” (J. Bratton, J. Gold, 2017)

Avantajele recrutării interne și externe sunt redată în Tabelul 3.2.

Tabel 3.2. Avantaje ale recrutării interne vs. externe

Avantajele recrutării interne	Avantajele recrutării externe
Perioadă redusă de timp	Promovarea unor idei și metode noi pentru desfășurarea activităților interne
Resurse financiare necesare mai puține	O bază mai diversificată de candidați
Adaptare mai mare	Adaptabilitate mai mare la condițiile pieței
Informații despre candidați mai complexe și specific	Promovarea unei imagini pozitive a companiei în mediul extern
Motivarea angajaților în cadrul companiei	Sprrijinirea pieței muncii și a politicilor și strategiilor de ocupare.
Promovarea unei imagini pozitive specifice companiei	
Performanță ridicată în cadrul companiei.	

Sursa: J. Bratton, J. Gold, 2017

Canalele utilizate în recrutarea internă pot fi:

- „Rețeaua de intranet,
- Revista sau alte publicații interne ale companiei,
- Anunțurile la sediul companiei,
- Anunțurile în cadrul ședințelor de lucru,
- Anunțurile interne în cadrul departamentelor” (D. Popescu, 2009).

Canalele utilizate în recrutarea externă pot fi:

- „Site-urile de recrutare,
- Website-urile companiilor ,
- Târgurile de joburi și alte evenimente asemănătoare,
- Presa,
- Parteneriatul cu universități,
- Colaborarea cu agențiile de recrutare,
- Recomandări din partea angajaților sau foștilor angajați (D. Popescu, 2009).

După etapa de recrutare, pe baza anumitor criterii are loc selecția angajaților. De cele mai multe ori, criteriile utilizate în selecția angajaților sunt:

- „Cunoștințele tehnice ,
- Motivarea candidaților de a face parte din compania respectivă,
- Experiența în domeniu,
- Experiența generală de lucru,
- Limbile străine cunoscute,
- Acceptarea mobilității la locul de muncă,
- Capacitatea de creativitate și inovare,
- Capacitatea de flexibilitate și adaptare la schimbări” (H.I. Ansoff, 2017).

Fiecare companie are posibilitatea de a-și selecta propriile criterii de selecție a candidaților, dar și propriile criterii după care va face angajarea.

Principiile etice de care ar trebui să țină cont, companiile, în cadrul politicii interne de recrutare și selecție, sunt:

- „principiul transparenței, prin oferirea acelorași informații tuturor candidaților;
- principiul egalității de șanse, prin utilizarea unui set comun de criterii de evaluare a candidaților,
- principiul non-discriminării, prin evitarea oricărei forme de discriminare directă sau indirectă, bazată pe criterii de gen, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiuni politice, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală;
- principiul respectării legalității și al protecției datelor cu caracter personal;
- principiul eficienței și eficacității, prin asigurarea la timp și cu costuri optime a necesarului cantitativ și calitativ de resurse umane;
- principiul evitării conflictului de interese în sensul că participarea la concurs pentru ocuparea posturilor vacante trebuie să se facă cu respectarea prevederilor normelor de etică și integritate” (H.I. Ansoff, 2017).

Iar etapele recomandate în cadrul recrutării și selecției de personal sunt:

1. „Mediatizarea posturilor vacante și colectarea candidaturilor
2. Selecția preliminară care cuprinde: verificarea completitudinii dosarului de candidatură; trierea CV-urilor pe baza criteriilor specificate în anunț; evaluarea abilităților solicitate; interviul preliminar; verificarea concordanței între informațiile din CV și informațiile ce rezultă din documente justificative;
3. Interviu aprofundat;
4. Anunțarea rezultatelor” (R.A Noe, 2017).

Angajarea, de cele mai multe ori, urmează după selecția personalului și are în vedere parcurgerea anumitor etape:

- „Semnarea contractelor de muncă de ambele părți, a anexelor specifice și a documentației necesare. Contractele de muncă și anexele se semnează în original, în 3 exemplare de ambele părți: de companie, prin persoana responsabilă în acest sens și de angajat. Un exemplar va rămâne la angajat, un exemplar la dosarul de angajare din cadrul companiei și altul va fi depus la ITM (Inspectoratul Teritorial de Muncă). Restul documentației este alcătuită din regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare interioară, fișa postului, regulamentul privind asigurarea confidențialității datelor. Toate acestea se vor semna tot în original, în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

- Realizarea instruirii inițiale pentru noul angajat. Instruirea se desfășoară pe parcursul a 15-30 de zile, în funcție de complexitatea activităților din fișa de post, de specificul postului și de specificul departamentului din care acesta face parte.

- Evaluarea angajatului după perioada de probă. Perioada de probă este alcătuită din primele trei luni de angajare și cuprinde și perioada de instruire. Evaluarea se va face în funcții de mai multe criterii: cunoștințele însușite pe baza instruirii inițiale, corectitudinea activităților desfășurate, implicarea în echipa de lucru, comunicarea profesională cu restul angajaților, etc. În urma evaluării se pot lua următoarele măsuri: prelungirea contractului pe perioadă determinată, pe șase luni, un an de zile sau doi; prelungirea contractului pe perioadă nedeterminată; concedierea angajatului din motive ce țin de neadaptarea acestuia la condițiile

de lucru și neînșușirea cunoștințelor necesare și a neîndeplinirii corespunzătoare a activităților specifice. După perioada de probă, chiar și angajatul are dreptul să renunțe la continuarea activității în cadrul companiei și să își dea demisia, fără vreo justificare în acest sens.

- Depășirea perioadei de probă. În cazul în care angajatul a fost evaluat corespunzător după perioada de probă și a acceptat prelungirea contractului de muncă, se reia procesul de semnare a acestuia, cu modificările ulterioare care vizează perioada de angajare și tipul contractului, iar angajatul este inclus în restul politicilor de personal: de formare profesională, de motivare, de evaluare.

- Încheierea contractului de muncă. Contractul de muncă a angajaților poate fi încheiat din mai multe motive: în caz de concediere a angajatului, în caz de demisie din partea acestuia, la finalizarea perioadei pentru care a fost încheiat. Concedierea angajatului se face după mai multe avertismente și sancțiuni care țin de neîndeplinirea atribuțiilor de lucru sau nerespectarea regulamentelor și normelor de lucru pe care angajatul și le-a asumat inițial. Aceasta se aduce la cunoștința angajatului cu 20 de zile lucrătoare înainte. Și demisia angajatului se anunță tot în același termen și nu trebuie să fie neapărat justificată: ea poate fi cauzată atât de motive personale, cât și profesionale. Încetarea contractului după perioada pentru care s-a încheiat contractul are loc doar dacă una dintre părți nu mai dorește prelungirea acestuia sau postul respectiv urmează să fie desființat” (G. Pânișoară, 2016).

3.3.4. Constituirea echipei. Leadership

Leadershipul este un concept relativ nou, studiat alături de managementul unei firme sau organizații. Nici în cadrul acestuia nu există o definiție unitară, acceptată de toți specialiștii în domeniu, fiecare dintre aceștia încercând să evidențieze anumite elemente considerate de ei ca fiind mai importante. Spre exemplu, George R. Terry a definit leadershipul ca fiind „activitatea de influență a oamenilor pentru a lupta pentru atingerea obiectivelor stabilite la nivelul grupului” (C. Olgrean, M. Herciu, 2011).

Tannenbaum și Irvin R. au definit leadershipul ca fiind „un nivel de influență interpersonală ce se exercită asupra unei situații, cu ajutorul procesului de comunicare pentru a atinge anumite scopuri” (P.G. Northouse, 2018).

Alți autori au definit leadershipul ca fiind „puterea de influență pe care o au anumiți oameni asupra celorlalți, cu scopul de a-i face să îi urmeze în atingerea unor obiective” (J.P. Dugan, 2017).

Chiar dacă sunt analizate, de cele mai multe ori, alăturat, conceptele de management și leadership sunt diferite. Managementul pune accent pe atingerea scopurilor și obiectivelor firmei prin intermediul angajaților și include și activități specifice de planificare, organizare, coordonare. În schimb, leadershipul pune accent mai mult pe abilitățile interpersonale, la o scară generală. Leadershipul, spre deosebire de management nu se organizează numai în interiorul unor organizații sau entități juridice. El este și o trăsătură de personalitate și se poate manifesta în medii diferite. În cadrul literaturii de specialitate, leadershipul este considerat „mai degrabă o calitate deținută de anumite persoane ce poate face bine și unei firme sau organizații” (B. Martin et. al, 2017).

Importanța leadershipului a fost un subiect destul de controversat în cadrul managementului unei organizații. Acest lucru se întâmplă pentru că s-a concluzionat că nu este important doar să ai anumite abilități de lider pentru a atinge anumite obiective, ci este nevoie de mai mult. De exemplu, în cadrul unei cercetări efectuate cu scopul de a demonstra că liderul joacă un rol important în atingerea unor rezultate finale vizibile, precum: dezvoltarea personală,

dezvoltarea profesională, atingerea anumitor performanțe, s-a demonstrat că efectul leadershipului asupra performanțelor finale, vizibile, obținute nu a fost foarte reprezentativ, acesta având „efect mai mult pe termen scurt asupra angajaților, nu pe termen mediu și lung ca în cazul managementului” (B. Martin et. al, 2017).

Pe parcursul cercetării acestui domeniu au fost identificate și anumite elemente care influențează leadershipul în cadrul unei organizații, acestea fiind: trăsăturile de personalitate și competențele liderului, atitudinea acestuia față de angajați, nevoile din cadrul firmei și din rândul angajaților, competențele personale și profesionale ale angajaților, contextul general caracteristic firmei, contextul socio-cultural și economico-politic al mediului în care firma își desfășoară activitatea (J.P. Dugan, 2017).

De asemenea, s-a concluzionat că liderii au și anumite trăsături și aptitudini comune, precum: putere mai mare de adaptabilitate, atenție la mediul intern și extern, toleranță la stres, asumarea de responsabilități, carismă, depășirea limitelor și a obiectivelor, sunt persoane hotărâte, cooperează și comunică ușor, au încredere în propria forță, sunt creativi, diplomați, inteligenți, sociabili și au putere mare de convingere (C. Ogrean, M. Herciu, 2011).

În atitudinea lor, liderii pun accent pe două mari aspecte: îndeplinirea sarcinilor de lucru și preocuparea față de angajați sau oamenii cu care lucrează. Fred Fiedler a identificat și mai multe stiluri de leadership, precum: orientarea pe sarcini, orientarea relaționară și stilul autoritar (C. Ogrean, M. Herciu, 2011).

Orientarea pe sarcini, în cadrul leadershipului se referă la monitorizarea atentă a gradului de îndeplinire a sarcinilor de lucru de către angajați.

Leadershipul orientat către relaționare presupune un grad mai mare de încredere față de angajați și de respect față de lider și se întâlnește în cadrul liderului-membru sau permisiv (J.P. Dugan, 2017). Un lider mai autoritar și un astfel de stil de leadership presupune impunerea directă a autorității în fața angajaților și aplicarea de pedepse administrative asupra acestora atunci când se consideră că sarcinile nu au fost îndeplinite sau au fost îndeplinite într-un mod defectuos. Autorul este de părere că liderii nu își pot schimba stilul de conducere asupra angajaților, decât dacă consideră că este necesar, au o viziune clară a liderului prezent și cel care se dorește a deveni. Având un caracter destul de puternic un lider nu este atât de flexibil în personalitatea sa.

3.3.5. Exemple de acțiuni care se întreprind în procesul de recrutare, selecție și angajare

În Tabelul 3.3 va fi redată modalitatea de concepere a unui plan de recrutare, selecție și angajare.

Tabelul 3. 3. Conceptualizarea unui plan de recrutare și selecție

Baza planului de recrutare și selecție	Probleme de rezolvat	Măsuri propuse
Care sunt posturile noi create?	Posturi noi libere	Verificarea situației creării de posturi noi
Care este fluctuația de personal în cadrul posturilor noi create?	Pierderea de personal	Verificări și raportări lunare, trimestriale, semestriale.



Care sunt angajații care pot fi promovați în cadrul acestor posturi?	Tipul de personal necesar	Estimarea personalului necesar
Care este situația pieței locale externe?	Posibilitatea recrutării externe	Analiza pieței externe
Care sunt resursele financiare necesare unei recrutări externe?	Resurse financiare necesare mai mari	Colaborarea cu agenții de recrutare
Care este perioada de timp la care ar trebui să se finalizeze procesul de selecție?	Posibilitatea finalizării procesului de selecție la timp	Colaborarea cu agenții de recrutare
Care este perioada de timp la care ar trebui ocupat postul respectiv?	Posibilitatea finalizării procesului de angajare la timp	Implicarea departamentului de resurse umane și a personalului de conducere, în această etapă
Pentru ce perioadă de timp este creat postul respectiv?	Timpul pentru care se are în vedere postul disponibil	Stabilirea prealabilă a termenelor respective.

Sursa: B. Martin et. al, 2017



Bibliografie

Literatură de specialitate

1. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., (2018), *Implanting strategic management*, third Edition, Palgrave;
2. Bratton J., Gold J. , (2017), *Human resource management: theory and practice*, Sixth Edition, Palgrave, London,
3. Dugan J.P. , (2017), *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*, Jossey-Bass, San Francisco,
4. Greene F., (2020), *Entrepreneurship: Theory and Practice*; Macmillan;
5. Guinea F., (2016), *Studiu privind tehnicile de contabilitate creativă în contabilitatea managerială*, *Audit Financiar*, Vol. 14, 142;
6. Martin B., Breunig B., Wagstaff M., Goldenberg M., (2017), *Outdoor leadership*, *Human Kinetics*,
7. Morden T., (2017), *Principles of Management*, Routledge,
8. Năstase G., (2018), *Analiza și evaluarea capacității financiare și economice a companiei, în 25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*. Vol.1,
9. Noe R.A, et. al, (2017), *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, *Public Management and eGovernment - Difi*, Oslo Norway,
10. Northouse P.G, (2018), *Leadership: Theory and practice*, Sage publications,
11. Ogrean C., Herciu M., (2011), *Multinational Entreprises – Key Sources for Global Development and Competitiveness*, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XI, Issue 2,
12. Popescu D., (2009), *Managementul general al firmei*, Editura ASE, București;
13. Roncea C., (2018), *Managementul riscului de la imparțialitate la orientarea spre afacere*, CCF,
14. Rothaermel F.T., (2017), *Strategic management*, McGraw Hill Education, Miami,
15. A. Saltelli, S. Tarantola și F. Campolongo, *Analiza de sensibilitate ca ingredient al modelării, Știința Statisticii*, vol. 15, nr. 4, pag. 377–395, 2000,
16. Ross, S.A., Westerfield, R., and Jaffe, J. (2008), *Finanțele întreprinderii*, Ediția a opta, McGraw-Hill,



17. Uniunea Europeană, Ghidul privind Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor de investiții, iulie 2008.

Surse online:

1. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019-2020, (2020), disponibil la: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, accesat în data de 02.11.2020;
2. Ghidul pentru viitori antreprenori, disponibil la: http://impacteaca.com/img/3.8-T24_09-Ghid_viitori_antreprenori.pdf, accesat în data de 27.11.2020.



Capitolul 4 Planificarea afacerii

4.1. Planul de afaceri: definire concept, scop, utilitate și avantaje

Importanța planului de afaceri este dată de faptul că acesta demonstrează dacă o idee de afacere merită sau nu a fi implementată sau o afacere existentă merită a fi continuată. Astfel, rolul unui plan de afaceri, este acela de a „ghida antreprenorul în activitatea sa viitoare și de a-i arăta riscurile la care se expune, prin continuarea activității, dar și avantajele pe care le poate obține” (Porojan D, Bisa C, 2002). Un plan de afaceri bine redactat este un prim pas către controlarea afacerii, în sine.

Planul de afaceri a fost definit ca „un document scris care descrie natura afacerii, piața-țintă, avantajele pe care afacerea le va avea asupra competitorilor, precum și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii. Pentru întocmirea lui este necesar să se analizeze cu atenție produsele/serviciile oferite, competiția, resursele financiare necesare și alte detalii operaționale” (Porojan D, Bisa C, 2002). „Planul de afaceri este un instrument al prezentului, elaborat prin aproximații succesive, utilizând experiența și realizările din trecut ale firmei pentru a proiecta în mod realist calea către viitor. El are drept scop cel mai avantajos compromis între ceea ce dorește și ceea ce poate să facă firma respectivă” (West A, 2000). Acesta este mai degrabă un instrument de lucru utilizat în detalierea, înțelegerea și promovarea ideii de afacere. În final, acesta expune corelația dintre ceea ce se dorește și ceea ce se poate obține, dar și timpul în care se poate obține.

Planul de afacere este considerat „cea mai bună oportunitate a managementului de a atrage interesul investitorului potențial deoarece descrie produsul sau serviciul și definește piața în termeni cantitativi și calitativi, permițând investitorilor să înțeleagă capacitatea managementului de a dirija compania” (E. Rujan, 2018).

Scopul planului de afaceri este acela de a:

- „Evalua o idee de afaceri,
- Oferi îndrumare în concretizarea acesteia,
- Dezvolta afacerea respectivă,
- Detalia ideea asupra afacerii respective,
- A ajuta la conducerea afacerii,
- Promova afacerea în cadrul investitorilor,
- Promova afacerea în mediul extern și al pieței de desfacere
- Reprezenta o sursă de credibilitate și siguranță în fața diverșilor creditori: bănci sau alte instituții financiare” (E. Rujan, 2018).

Astfel, pe baza analizelor anterioare se constată că, planul de afaceri, este mai degrabă un instrument care concretizează ideea de afacere, prin diversele analize, cercetări și previziuni pe care le cuprinde, și, pe baza cărora a fost redactat.

În literatura de specialitate au fost identificate și anumite funcții ale planului de afaceri:

- „Funcția de cristalizare și devoltare a ideilor. Prevede definirea clară a modului în care afacerea va fi condusă, a scopurilor și obiectivelor acesteia, stabilirea metodelor prin care acestea vor fi atinse și identificarea riscurilor implicate.



- Funcția de realizare a unei evaluări retrospective. Presupune identificarea cauzelor, direcției și amplitudinii abaterilor de la plan, precum și a modalităților prin care firma va acționa pe viitor.
- Funcția de evaluare a unei noi idei de afaceri studiază capacitatea planului de a analiza, evalua, compara și clasifica ideile de afaceri
- Funcția de generator de finanțare. Este cea care analizează planul din punctul de vedere al afacerii, raportat la capacitatea sa de a genera încasări necesare operațiunilor zilnice, plății datoriilor și generării profitului” (O. Nicolescu, 2004).

4.2. Structura planului de afaceri

4.2.1. Descrierea produsului sau serviciilor furnizate (“Value Propositions”)

Descrierea produselor comercializate sau a serviciilor prestate în cadrul companiei noi create presupune oferirea răspunsurilor detaliate la următoarele întrebări:

- „Care sunt produsele/serviciile promovate în cadrul companiei?
- Care sunt caracteristicile și beneficiile produselor/serviciilor față de cele ale concurenților?
- Care sunt funcțiile de bază ale acestora?
- La ce nevoi ale clienților potențiali răspund?
- Ce alte servicii adiacente sau produse vor fi comercializate clienților?
- Care este suportul tehnic, instruirea, reparațiile și garanțiile oferite clienților?
- Care sunt punctele tari ale produselor/serviciilor?
- Care sunt punctele slabe?” (E. Rujan, 2018).

Pentru a răspunde la aceste întrebări, este necesară și redactarea analizei SWOT, axată, strict pe descrierea produselor sau serviciilor prestate în cadrul companiei.

În descrierea produselor sau serviciilor, un element foarte important, care trebuie avut în vedere, este și elaborarea strategiei prețului. Aceasta reprezintă „o parte a strategiei de poziționare pe piață și include și analiza constrângerilor pieței, concurenților, costurilor de producție” (O. Nicolescu, 2004).

Pentru elaborarea strategiei de preț, este indicat să se țină cont de următoarele elemente:

- „Costurile directe/indirecte;
- Marja de profit pentru fiecare produs / serviciu;
- Politica de creditare;
- Rentabilitatea investiției;
- Posibilitățile financiare ale potențialilor clienți;
- Modul de percepție a consumatorilor, privind beneficiile oferite;
- Economii care îi interesează pe potențialii clienți,
- Costurile materiilor prime utilizate,
- Costurile necesare acoperirii cheltuielilor interne” (V. Radu et. al, 2004).



4.2.2. Segmentarea clienților (“Customer Segments”)

Segmentarea clienților are în vedere „recunoașterea existenței unor diferențe semnificative între clienții și prospecții din cadrul unei piețe, arătând că nu orice segment poate constitui ținta eforturilor de marketing realizate de o companie și reprezintă un proces de divizare a pieței în grupuri omogene de cumpărători, cu caracteristici similare (denumite segmente de piață) în funcție de anumite criterii sau variabile de segmentare (geografice, demografice, psihografice sau comportamentale)”. (V. Radu et. al, 2004).

Criteriile utilizate în cadrul segmentării consumatorilor individuali se poate face în funcție de variabilele specifice și generale. Variabilele specifice sunt cele referitoare la clienți și produse sau servicii, iar cele generale se referă la cele externe clienților sau produselor și serviciilor (O. Nicolescu, 2004).

Segmentarea clienților se poate realiza, în funcție de:

- „Criterii geografice,
- Criterii demografice,
- Vârstă,
- Hobby-uri,
- Venituri financiare,
- Valori sociale și culturale,
- Dezvoltare profesională,
- Educație,
- Mediu familial,
- Existența copiilor în familie, etc” (O. Nicolescu, 2004).

În cadrul segmentării clienților vor fi luate în considerare doar acele criterii pe care ar trebui să le îndeplinească anumite persoane pentru a deveni clienții unei companii și pentru a consuma produsele sau pentru a apela la serviciile companiei respective. Segmentarea clienților se face pe baza obiectivelor companiei, a descrierii produselor și a strategiilor de marketing elaborate anterior sau avute în vedere în perioada următoare.

De asemenea, segmentarea clienților este o etapă foarte important în cadrul menținerii unei relații profesionale și de lungă durată cu clienții și chiar cu partenerii, furnizorii sau alți colaboratori. În funcție de condițiile pe care ar trebui să le îndeplinească un client potențial se vor identifica și furnizorii și partenerii necesari în dezvoltarea afacerii respective. Însă, segmentarea clienților va porni, aproape întotdeauna, de la identificarea și analiza corectă a nevoilor și cerințelor pe care le au clienții potențiali.

4.2.3. Canale de comunicare și canale de distribuție (“Channels”)

Canalele de comunicare reprezintă modalitatea prin care o companie alege să comunice cu clienții săi, cu partenerii, furnizorii sau colaboratorii săi. Astfel, canalele de comunicare sunt instrumentele pe care o companie le folosește pentru transmiterea de informații generale, către diverse categorii de persoane, de la clienți la furnizori (O. Nicolescu, 2004). Acestea pot fi:

- Canale online: site, presa online, video-uri online,
- Presa scrisă,
- Comunicări directe în cadrul diverselor evenimente, ședințe, târguri, etc,

- Prin intermediul intermediarilor, fie persoane responsabile cu relațiile publice, fie diverși parteneri sau colaboratori.

Canalul de distribuție este definit ca „acea cale prin care produsul ajunge de la producător la consumatorul final în locul și timpul potrivit” (V. Radu et. al, 2004). Acesta este „unul din elementele cheie al mixului de marketing și este strict necesar ca structura canalelor de distribuție să contribuie la atingerea obiectivelor strategiei de marketing a companiei” (V. Radu et. al, 2004).

Canalele de distribuție au fost împărțite în trei categorii:

- „canal de distribuție direct: producător – consumator
- canal de distribuție scurt: producător - intermediar-consumator
- canal de distribuție lung: producător – intermediar – intermediar – consumator” (V. Radu et. al, 2004).

În Tabelul 4.1 sunt redate și detaliate funcțiile pe care le îndeplinește un intermediar, în cadrul canalelor de distribuție.

Tabel 4.1. Funcțiile intermediarilor în canalele de distribuție

Funcția	Avantaje
Stabilirea contactelor și negocierea condițiilor de plasare a produselor sau a serviciilor	-Reducerea resurselor financiare, -Reducerea personalului necesar.
Depozitarea și transportarea produselor	-Reducerea costurilor de închirieri sau cheltuieli de administrare și întreținere a spațiilor necesare -Reducere de timp în transportarea produselor.
Promovarea produselor în punctele de vânzare	-Promovarea gratuită a produselor, -Stimularea consumului, cu costuri foarte reduse.
Colectarea informației privind concurenții și consumatorii	-Reducerea costurilor necesare prospectării pieței.
Contactarea unui număr mare de clienți	-Promovarea cu costuri reduse, în cadrul unui grup extins de clienți potențiali, -Creșterea vânzărilor.

Sursa: <https://www.consultex.md/>

4.2.4. Dezvoltarea relațiilor cu clienții (“Customer Relationships”)

Dezvoltarea relațiilor cu clienții intră în sfera managementului comunicării cu clienții. Acesta presupune următoarele aspecte:

- „Elaborarea unei strategii privind păstrarea relației cu clienții și comunicarea cu aceștia,
- Soluționarea reclamațiilor venite din partea acestora,

- Alegerea tipului de relație dorit cu clienții și potențialii clienți,
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale interne companiei,
- Respectarea promisiunilor făcute de companie,
- Respectarea condițiilor și caracteristicilor produselor sau serviciilor prestate,
- Transparență și obiectivitate în transmiterea informațiilor” (Ghid pentru viitori antreprenori).

Astfel, proiectarea strategiei referitoare la comunicarea cu clienții presupune „adoptarea unor decizii preliminare, referitoare la alegerea segmentelor și clienților țintă pentru organizație, în condițiile intensificării concurenței între operatorii pieței, diferențierea și dobândirea avantajului competitiv reprezentând pârghii în menținerea și dezvoltarea companiei” (D. Crețu, 2012).

De asemenea, în elaborarea strategiei de comunicare cu clienții, o companie trebuie să țină cont și de specificul grupului țintă căruia se adresează, și de obiectivele strategiei de marketing, dar și de canalele de comunicare selectate pentru comunicarea cu clienții.

Principiile pe care ar trebui să se bazeze relația dintre o companie și clienții săi sunt:

- Principiul transparenței,
- Principiul obiectivității,
- Principiul eficienței și eficacității,
- Respectarea termenelor limită,
- Respectul reciproc” (D. Crețu, 2012).

4.2.5. Fluxul veniturilor (“Revenue Streams”)

Raportat la fluxurile unei companii, compania este considerată „o structură vie, dinamică, plasată în centrul vieții economice și traversată de un ansamblu de fluxuri de intrare și de ieșire” (F. Greene, 2020). „Fluxul reprezintă orice mișcare generată de o operațiune desfășurată de întreprindere având un impact fie imediat, fie la termen asupra trezoreriei” (D. Crețu, 2012). Alți autori au definit fluxul ca fiind „un concept de natură economică, noțiunea de flux corespunde unei mișcări sau transfer a unei cantități de bunuri, de servicii sau de monedă, în timpul unei anumite perioade” (F. Greene, 2020). De cele mai multe ori, fluxurile nu au o continuitate anume. „Relația flux-mișcare contabilă nu poate fi privită sub dublu aspect: dacă toate fluxurile sunt mișcări contabile, nu toate mișcările contabile sunt fluxuri, de exemplu:

- operațiunea de reevaluare a activelor nu are drept consecință modificarea trezoreriei, ea permite prezentarea structurilor bilanțiere cât mai aproape de valoarea lor reală;
- operațiuni având ca scop fie actualizarea valorii bunurilor prin intermediul procedurilor contabile de tipul amortizărilor sau provizioanelor; viramente dintr-un cont în altul; activarea veniturilor, respectiv cheltuielilor înregistrate în avans; variația stocurilor; producția imobilizată, fie de a reflecta modificările ce au avut loc în perimetrul întreprinderii, cum ar fi: operații de fuziune, de absorbție, aport parțial de active, etc” (E. Ruja, 2018). Aceste fluxuri nu influențează trezoreria.

Într-o cercetare s-a arătat că „este posibil să se calculeze rezultatul, pornind de la o situație simplă a trezoreriei, dacă sunt îndeplinite două condiții: nu există decalaje în timp privind operațiile care generează venituri, respectiv cheltuieli și încasarea, respectiv plata acestora; fluxurile generate de operațiile care afectează patrimoniul corespund în totalitate, veniturilor și cheltuielilor, fără să existe altfel de modificări” (E. Ruja, 2018).

Fluxurile se cuantifică în cadrul unei perioade de timp specific din interiorul exercițiului financiar.

4.2.6. Resurse cheie (“Key Resources”)

În literatura de specialitate, resursele utilizate în cadrul unei afaceri au fost clasificate, raportat la scopul și motivația demarării afacerii, în:

- a) „resurse tangibile, care au consistență materială și valorică ușor de evaluat:
- resurse materiale,
 - resurse umane,
 - alte servicii terțe.
 - resurse financiare.
- b) resurse intangibile, imateriale și irecuperabile, dacă nu sunt folosite eficient:
- informații relevante pentru luarea deciziilor de afaceri
 - recomandări pentru dezvoltarea afacerii și a relațiilor de afaceri,
 - timpul alocat administrării resurselor interne ale firmei și relațiilor cu partenerii externi ai afacerii” (Ghid pentru viitori antreprenori).

4.2.7. Parteneri cheie (“Key Partners”)

Cercetările din domeniul antreprenoriatului recomandă următoarele aspecte în alegerea partenerilor de afaceri:

- Alegerea unui partener care are abilitățile și experiența necesare dezvoltării afacerii respective,
- Alegerea unui partener cu viziune, în domeniul afacerii respective,
- Analiza blocajelor profesionale și personale ale partenerilor,
- Analiza resurselor și încrederii profesionale ale partenerului sau partenerilor,
- Alegerea unui partener cu stabilitate financiară,
- Alegerea unui partener care promovează etica și valorile în afaceri,
- Crearea unei relații bazate pe încredere și respect cu partenerul sau partenerii de afaceri,
- Planificarea din timp a găsirii unui partener de afaceri” (Ghid pentru antreprenori).

Un partener de afaceri este foarte important pentru dezvoltarea afacerii în sine din două motive principale: poate reprezenta o sursă financiară important pentru demararea și dezvoltarea, în timp a afacerii și va fi imaginea companiei în fața clienților, colaboratorilor, furnizorilor și altor persoane fizice sau juridice cu care compania respectivă va colabora. De asemenea, un partener de afaceri va promova interesele, scopul și obiectivele afacerii. De aceea, este foarte importantă alegerea acestuia și criteriile pe baza cărora acesta a fost ales.

4.2.8. Activități cheie (“Key Activities”)

În ghidurile dedicate antreprenorilor au fost identificate următoarele etape necesare înființării unei afaceri:

- Evaluarea preliminară – presupune analiza resurselor de timp, umane, materiale și financiare pentru începerea afacerii și pentru susținerea acesteia, cel puțin în perioada de început. Tot aici vor fi analizate și elemente ce țin de piață, concurență și potențialii clienți.
- Detalierea pieței și a concurenților – include analiza complexă a celor două segmente. Analiza clienților se va face raportat la nevoile și cerințele acestora, puterea lor de cumpărare, valorile demografice, geografice, preferințele și comportamentul lor în calitate de consumator al pieței respective. În analiza concurenței va intra identificarea avantajelor și dezavantajelor acestora, vechimea pe piață, prețurile oferite, numărul de clienți, puterea financiară, etc.
- Testarea cererii – presupune investigarea pieței prin diferite sondaje, cercetări sau o analiză a cererii prin alte mijloace mai puțin costisitoare: cercetări și analize anterioare, prin intermediul furnizorilor și partenerilor, etc.
- Elaborarea planului de afaceri- este o etapă esențială pentru succesul unei afaceri. Aici vor fi identificate și riscurile, strategiile de marketing, elementele inovative, elemente ce țin de marketing strategic și management strategic, etc,
- Analiza detaliilor operaționale – include selecția modalităților de desfășurare a activităților propriu-zise, raportate la: locație, perioadă de timp, planul de dezvoltare pe termen mediu și lung, furnizori, etc.
- Planificarea personalului – se va face în funcție de activitățile specifice identificate anterior și în funcție de resursele financiare disponibile,
- Proiecții financiare – au ca scop diminuarea riscului falimentului și a închiderii afacerii într-un timp scurt. Acestea trebuie să fie cât mai specifice și cât mai clare, dar și complexe.
- Strategia de finanțare – are în vedere modalitatea prin care vor fi atrase resursele necesare înființării afacerii: prin investiții, împrumuturi bancare, fonduri europene sau alte fonduri.
- Elaborarea planului pentru activitățile viitoare – aici vor fi prezentate activitățile concrete avute în vedere pentru perioada următoare, necesare înființării și începerii afacerii (Ghid pentru viitori antreprenori).

4.2.9. Structura costurilor (“Cost Structure”)

Costul final al unui produs sau serviciu cuprinde „costurile aferente achiziției, producției, prelucrării, dar și alte costuri suportate de compania care le realizează sau le prestează, în cazul serviciilor” (E. Rujan, 2018).

Costul de achiziție cuprinde:

- „prețul de cumpărare facturat de furnizor, fără TVA.
- taxele de import și alte taxe,
- cheltuielile de transport, manipulare;
- alte cheltuieli care pot fi atribuite direct achiziției bunurilor

Costul de producție sau prelucrare al stocurilor cuprinde:

- cheltuieli directe aferente producției;
- cota cheltuielilor indirecte de producție legată de fabricația acestora.

Costul stocurilor unui prestator de servicii cuprinde:

- manopera și alte cheltuieli,
- cheltuielile legate de personalul direct angajat în furnizarea serviciilor;
- cheltuielile cu personalul însărcinat cu supravegherea;
- cheltuieli de regie” (E. Rujan, 2018).

În cadrul literaturii de specialitate, costurile au fost clasificate și în costuri de: producție, costuri fixe, costuri variabile, costuri de distribuție și costuri de promovare. **Costurile de producție** sunt „costurile ce presupun multiplicarea produsului, astfel încât să devină posibilă comercializarea sa pe piață” (G. Năstase, 2018). **Costurile fixe** sunt „costurile care, pe termen scurt, nu se modifică ca volum în funcție de modificarea producției iar **costurile variabile** sunt cele care se modifică în funcție de volumul producției” (G. Năstase, 2018). **Costurile de distribuție** sunt „cheltuielile care sunt legate de depozitarea, transportul și vânzarea produselor” (G. Năstase, 2018). **Costurile de promovare** cuprind „toate costurile legate de publicitate, facilități acordate cumpărătorilor sau distribuitorilor, stimulente etc.” (G. Năstase, 2018).

4.3. Erori frecvente în elaborarea și prezentarea planului de afaceri. Greșeli frecvente în realizarea unui plan de afaceri

S-a constatat că în scrierea unui plan de afaceri există numeroase greșeli, din diferite motive: lipsa de experiență a celor care îl întocmesc, nu se apelează la un specialist, lipsa de experiență în domeniul de activitate al afacerii, cunoștințe tehnice, financiare, contabile și juridice reduse, cunoștințe reduse de antreprenoriat, lipsa unei formări educaționale și profesionale în domeniul antreprenoriatului, etc.

Printre cele mai des întâlnite greșeli în cazul elaborării unui plan de afaceri sunt: „optimismul prea ridicat al antreprenorului, venituri planificate prea mari în raport cu realitatea, investiție subdimensionată, investiție supradimensionată față de posibilitățile antreprenorului, analiza redusă a nevoilor clienților potențiali, analiza redusă a posibilităților financiare ale clienților potențiali” (C. Roncea, 2018).

Alte greșeli foarte des întâlnite în elaborarea planurilor de afaceri, analizate în cadrul practicii din domeniu au fost și:

- „Cercetarea neadecvată și incorectă a pieței;
- Evaluarea greșită a concurenților,
- Lipsa de inovație,
- Lipsa de consecvență și concentrare,
- Proiecte ireale,
- Stabilirea inadecvată a prețurilor,
- Lipsa de atenție față de fluxul de numerar,
- Elaborarea unui program de marketing nepotrivit,
- Număr redus de clienți prevăzuți,
- Contractele încheiate în formă orală” (C. Roncea, 2018).

Pentru elaborarea unui plan de afacere de succes este indicat să se aibă în vedere, următoarele elemente:

- „Cunoașterea domeniului de activitate al companiei,

- Atenția la detalii;
- Negocierea prealabilă a contractelor,
- Întocmirea contractelor în formă scrisă,
- Apelarea la specialiști, dacă este cazul,
- Accesarea de noi fonduri sau surse de investiție,
- Readaptarea afacerii sau schimbarea acesteia, în cazul în care sumele necesare investiției sunt prea mari și depășesc posibilitățile antreprenorului,
- Atragerea de colaboratori sau parteneri cu experiență în domeniul de activitate al companiei respective” (C. Roncea, 2018).

În cadrul ghidurilor din domeniu, au fost identificate următoarele greșeli întâlnite în întocmirea unui plan de afacere:

- „Ignorarea fluxului de numerar,
- Omiterea riscurilor de orice natură,
- Estimările nerealiste privind resursele necesare,
- Ignorarea competiției și lipsa analizei acesteia,
- Supraestimarea numărului de consumatori
- Prezentarea unui plan în formă orală și nu scrisă,
- Supraestimarea experienței antreprenorilor în domeniul de activitate al companiei respective” (GEM 2019-2020, 2020).

4.4. Exemple

În tabelul de mai jos, sunt redată etapele și componentele unui plan de afaceri.

ETAPA	DETALIERE
IDEEA DE AFACERE	Detalierea succintă a ideii de afacere.
DENUMIREA COMPANIE	Alegerea unui nume specific, clar, inovativ.
FORMA DE ORGANIZARE	Se alege dintre: PFA, SA, SRL.
SCOPUL AFACERII	Descrierea scopului, în mod succint, dar clar.
OBIECTIVELE AFACERII	Identificarea a cel puțin trei obiective, în formula SMART.
PRINCIPALELE ACTIVITĂȚI	Pentru fiecare obiectiv vor fi identificate și selectate câteva activități specifice.
CODUL CAEN PRINCIPAL	Se poate selecta, în funcție de domeniul de activitate, de la: https://caen.ro/
VIZIUNE COMPANIEI	De descris viziunea companiei, în general, cu accent pe valorile companiei și promovarea acestora.



PRODUSELE SAU SERVICIILE PRESTATE	Se vor descrie produsele comercializate, alături de caracteristicile acestora sau serviciile prestate, alături de caracteristicile acestora.
CONCURENȚA	Se vor identifica cei mai puternici concurenți și se va face o analiză a acestora.
STRATEGIILE DE MARKETING	Se vor identifica și descrie acțiunile specific de marketing, inclusiv resursele financiare, materiale și umane necesare implementării acestora.
MANAGEMENTUL ȘI ORGANIZAREA	Se va realiza analiza posturilor necesare pentru începerea activității, alături de elementele caracteristice: responsabilități, remunerația, descriere, etc. Se va realiza și o analiză a activităților de management intern.
STRATEGIILE DE DEZVOLTARE	Se va avea în vedere identificarea riscurilor în dezvoltare, identificarea modalităților de combatere a acestora, resurse necesare pentru dezvoltarea companiei și obiectivele dezvoltării.
CONTABILITATEA SAU FINANȚELE	Se vor detalia: -resursele financiare necesare, -necesarul de încasări pentru acoperirea investiției, -cheltuielile prevăzute, -veniturile preconizate, -modalitatea de acoperire a împrumuturilor, dacă este cazul.

Sursa: Ghid pentru viitori antreprenori



Bibliografie

Literatura de specialitate

1. Crețu D., Daniliuc F.S., Manolescu R., Marcu M., Maxim R., (2012); Ghid practic pentru antreprenori; Editura Universul Juridic; București;
2. Greene F., (2020), Entrepreneurship: Theory and Practice; Macmillan;
3. Năstase G., (2018), Analiza și evaluarea capacității financiare și economice a companiei, în „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, Vol.1,
4. Nicolescu O., (2004), Managerii și managementul resurselor umane, Biblioteca de Management,
5. Porojan D., Bisa C., (2002), Planul de afaceri :concepte, metode, tehnici, proceduri, București, Casa de Editura IRECSOIN,
6. Radu V. , Avrigeanu A., Zirra D, (2004), Planul de afaceri, Ed. Mărgăritar,
7. Rujan E., (2018), Planul de afaceri – Etapă importantă în strategia antreprenorială, Revista Ecostudent, nr.11/2018,
8. Roncea C., (2018), Managementul riscului de la imparțialitate la orientarea spre afacere, Conferința Calitate și Funcționare, 26-28 September 2018, Sinaia Romania,
9. West A. (2000), Planul de afaceri, Editura Teora, București,
10. Zaharia M., (2005), Comportament și cultură organizațională, Editura Pro Universitaria, București;

Surse online

1. Ghid pentru antreprenoriat social, (2019), disponibil la: <http://www.bacisproject.eu/wp-content/uploads/2019/01/Guidelines-RO.pdf>, accesat în data de 01.11.2020;
2. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019-2020, (2020), disponibil la: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, accesat în data de 02.11.2020;
3. Marketing și management- <https://www.consultex.md/>.



Capitolul 5 Strategii de marketing

5.1. Dezvoltarea strategiei de marketing

5.1.1. Domeniile și funcțiile marketing-ului

În cadrul literaturii de specialitate au fost formulate patru funcții generale ale marketing-ului, cu aplicabilitate în toate domeniile, acestea fiind: „1. Investigația pieței și a nevoilor de consum, 2. Conectarea dinamică a companiei la mediul socio-economic, 3. Satisfacerea, la standarde ridicate, a nevoilor clienților, 4. Maximizarea eficienței” (A. Cruceru, 2009).

1. Investiția pieței și a nevoilor de consum

Această funcție aduce în prim plan faptul că „o activitate economică, trebuie, în primul rând să servească unei nevoi, unei cerințe, la scară extinsă” (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000). Conform acestei funcții, strategiile de marketing nu se pot formula și elabora dacă nu există analiza pieței, identificarea caracteristicilor fundamentale ale acesteia, analiza nevoilor consumatorilor, cerințele acestora. Această funcție reprezintă „temelia celorlalte funcții următoare, deoarece, realizează analiza: nevoilor de consum, motivația de consum, consumatorii” (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000).

2. Conectarea dinamică a companiei la mediul socio-economic

Are în vedere crearea imaginii companiei, astfel încât aceasta să poată răspunde schimbărilor externe și influențelor venite din mediul extern, mai ales cel social și economic. Funcția privind conectarea companiei la mediul socio-economic presupune „promovarea spiritului inovator în întreaga activitate a companiei, astfel încât să se asigure învoirea cu frecvență ridicată a ofertei de mărfuri, perfecționarea formulelor de distribuție, diversificarea acțiunilor promoționale etc” (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000).

3. Satisfacerea nevoilor clienților

Aceasta are ca scop îmbunătățirea rezultatelor obținute în urma utilizării resurselor materiale, financiare, informaționale, tehnologice și umane în cadrul activității companiei. Finalitatea acestei funcții este aceea de a propune anumite direcții și acțiuni pentru crearea produselor sau serviciilor la standarde calitative cât mai înalte, care să răspundă unor nevoi cât mai mari și să fie distribuite în cele mai bune condiții (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000).

4. Maximizarea eficienței

Presupune alocarea corectă a resurselor implicate, mai ales a celor financiare și optimizarea activităților, în corelație cu obiectivele companiei. Această funcție include și eficientizarea activităților ce țin de: transport, depozitare, producție, consum, etc (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000).

Prin intermediul acestor funcții, marketingul urmărește utilizarea informațiilor relevante pentru promovarea companiei, selectarea unor criterii relevante de evaluare a activității, dar și propunerea unor tehnici cât mai inovative pentru promovarea tehnicilor de producție și de lucru (I. Popa, 2004).

De asemenea, în urma analizei funcțiilor de marketing, s-a demonstrat că activitatea unei companii a condus la divizarea acestei componente, a marketing-ului, în următoarele categorii:

- a) „Marketingul bunurilor de producție care prezintă următoarele particularități:
 - caracterul rigid al creării de bunuri de producție;
 - motivația sa preponderent rațională;
 - numărul relativ mic de agenți economici;

- comportamentul specific de achiziție al agentului economic;
 - gradul relativ ridicat al concentrării centrelor de producție și consum;
 - specificitatea tehnicilor, metodelor și instrumentelor de cercetare;
 - direcții specifice de orientare a politicilor de marketing pentru bunuri de producție” (M. Sabău, 2015).
- b) Marketingul bunurilor de consum care este cel mai extins și, în funcție de care se face și raportarea celorlalte tipuri de marketing.
- c) Marketingul serviciilor este cel care se bucură de cea mai mare dinamică și evoluție, într-un timp, relativ scurt. Acesta a avut ca punct de plecare dezvoltarea rapidă a sectorului serviciilor și sectorului industrial” (M. Sabău, 2015).

5.1.2. Mixul de marketing. Cercetarea pieței

Mixul de marketing reprezintă „acel set de instrumente de marketing pe care o companie le folosește pentru a vinde produse sau servicii clienților săi țintă” (M. Sabău, 2015). O altă definiție adusă acestui concept este și aceea că „mixul de marketing sugerează ideea antrenării unor resurse de marketing în combinații diferite, cu scopul obținerii unui răspuns maxim din partea pieței țintă” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007). Într-o analiză mai succintă, s-a afirmat că mixul de marketing reprezintă „acțiunea de a pune produsul potrivit la locul potrivit, la prețul potrivit, la momentul potrivit” (I. Popa, N. Teodorescu, 2004).

Pentru a îndeplini toate obiectivele mixului de marketing desprinse din definițiile anterioare este nevoie de mai multe cercetări preliminare și de implicarea mai multor specialiști în acest domeniu.

Cu privire la utilizarea unui mix de marketing, s-a afirmat că aceasta „este o modalitate excelentă de a asigura faptul că așezarea produsului potrivit la locul potrivit se va întâmpla; mixul de marketing fiind un instrument esențial pentru a înțelege ceea ce produsul sau serviciul poate oferi și cel mai frecvent executat prin intermediul celor 4 P de marketing: produs, preț, promovare și plasament” (G.M. Armstrong, 2008).

Ph. Kotler este autorul care a identificat cei 4P care intră în alcătuirea mixului de marketing: „Prețul, Produsul, Promovarea, Plasamentul,” (Ph. Kotler, G. Armstrong, 1998).

Sabău (2015) a analizat elementele propuse de Kotler, care intră în alcătuirea mixului de marketing, ajungând la următoarele concluzii:

- a) „**Produsul** trebuie să fie competitiv pe piață, astfel încât să prezinte avantaje comparative față de alte produse sau să aibă calități asemănătoare.
- b) **Prețul** produsului trebuie să fie adecvat pieței pe care produsul este vândut. Astfel, ca strategie de marketing, se recomandă, de obicei, scăderea prețului în cazul produselor necompetitive, dar o tactică posibilă este creșterea acestuia în cazul produselor de lux.
- c) **Promovarea** este totalitatea tehnicilor prin care produsul este cunoscut și recunoscut de către consumator. În lipsa promovării, un produs bun, la un preț bun și corespunzător, plasat la locul de vânzare, nu va fi achiziționat de către consumator.
- d) **Plasarea** trebuie privită ca totalitatea etapelor prin care trece produsul pentru a ajunge de la producător la consumator. Astfel, aprovizionarea trebuie să fie ritmică, pentru a nu crea rupturi de stoc, produsul trebuie să fie permanent pe rafturile magazinelor, în locurile în care clientul îl caută și la îndemâna acestuia, în poziții avantajoase observării.” (M. Sabău, 2015).



Alți autori au alăturat acestor 4 P, alți 3 P, și anume: „probe, persoane și procese” (A. Cruceru, 2009).

Referitor la aceste noi elemente identificate ca fiind componente ale mixului de marketing s-a arătat că:

- a) **Probele** reprezintă orice lucru tangibil legat de un produs sau de mediul fizic în care are loc un serviciu. Dovezile fizice pot include ambalarea produsului, chitanțe de livrare, semnalarizare sau aspectul unui magazin fizic;
- b) **Persoanele** sunt angajații, inclusiv cei care interacționează direct cu clienții (cei din domeniile de activitate vânzări, servicii pentru clienți sau persoane care livrează), precum și cei care se ocupă de recrutarea și instruirea personalului. Se evaluează cât de bine își îndeplinesc angajații locurile de muncă, care este părerea pe care și-o formează clienții lor și cum se simt clienții cu privire la experiența lor.
- c) **Procesele** reprezintă orice lucru din cadrul organizației care are un impact asupra modului în care un produs sau un serviciu este tratat de angajați și livrat consumatorilor. Câteva exemple sunt ordinea în care angajații trebuie să îndeplinească sarcini, câte întrebări primesc agenții de vânzări și unde direcționează clienții spre ajutor sau modul în care performanța este urmărită și măsurată. De asemenea, acoperă ce părți ale procesului sunt standardizate și care au loc pentru personalizare pe bază de client” (M. Sabău, 2015).

Mixul de marketing are ca scop dezvoltarea strategiilor apte și eficiente pentru a răspunde nevoilor consumatorilor, pentru a promova compania respectivă și produsele create de aceasta sau serviciile prestate în cadrul ei, dar și pentru a crește rata vânzărilor, și, implicit a profitului (C. Bălan, 2007).

Cu privire la mixul de marketing, au fost identificate și câteva elemente cheie, care trebuie luate în calcul, în cadrul acestuia.

- a) Variabile interdependente, afirmându-se că „mixul de marketing este alcătuit din patru variabile unice, interdependente și de aceea este nevoie să fie planificate împreună pentru a se asigura că planurile de acțiune din toate cele patru sunt complementare și aliniate” (C. Bălan, 2007).
- b) Atingerea obiectivelor de marketing, presupune faptul că acest set de variabile ajută la atingerea obiectivelor de marketing, la creșterea vânzărilor, profitului și la creșterea gradului de satisfacție în rândul consumatorilor.
- c) Conceptul flexibil. În acest caz, mixul de marketing are „un concept fluid și flexibil, iar accentul asupra oricărei variabile poate fi crescut sau scăzut, având în vedere condițiile unice de marketing și cerințele clienților” (C. Bălan, 2007).
- d) Monitorizarea constantă are în vedere corelarea activității companiei cu cerințele mediului extern și tendințele acestuia, astfel încât celelalte componente să își păstreze relevanța.
- e) Rolul managerului de marketing este vital pentru succesul mixului de marketing, motiv pentru care managerul de marketing trebuie să dea dovadă de responsabilizare și implicare.
- f) Clientul ca punct focal presupune „caracteristica vitală a mixului de marketing deoarece valoarea produsului este determinată de percepțiile clienților și scopul este de a obține un client mulțumit și loial” (C. Bălan, 2007).

5.1.3. Analiza SWOT

Analiza SWOT este alcătuită din puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. Aceasta este redată sub forma unui tabel alcătuit din două coloane și patru rânduri, ce vor alcătui patru cadrane, în cadrul cărora vor fi identificați și analizați factorii interni și externi cu un impact important asupra activității unei companii sau a unor proiecte din cadrul acesteia. „Analiza SWOT este metoda de analiză cea mai frecvent utilizată de entitățile comerciale, dar este utilizată și de organizațiile nonprofit și, într-un grad mai mic, de persoane pentru evaluarea personală. În plus, poate fi utilizată pentru evaluarea inițiativelor, produselor sau proiectelor” (G.M., Armstrong, 2018).

Analiza SWOT presupune analiza a patru componente importante:

1. „Punctele forte: Atribute și resurse interne care susțin un rezultat de succes.
2. Punctele slabe: atribute și resurse interne care funcționează împotriva unui rezultat de succes.
3. Oportunitățile: factori externi pe care entitatea îi poate valorifica sau utiliza în avantajul său.
4. Amenințările: factori externi care ar putea pune în pericol succesul entității” (G. M. Armstrong, 2018).

O astfel de analiză se utilizează și în următoarele scopuri:

- a) Organizarea elementelor identificate, în cadrul celor patru puncte definitorii;
- b) Pentru a lua deciziile cu un grad de ușurință mai mare,
- c) Pentru a ajuta organizarea activității din cadrul unei companii,
- d) Pentru a ajuta la elaborarea și implementarea unor strategii fundamentale de: management, marketing, resurse umane, producție, etc,
- e) Pentru a identifica avantajele și dezavantajele față de concurenți,
- f) Pentru a analiza diverse strategii propuse pentru dezvoltarea afacerii,
- g) Pentru a facilita distribuirea eficientă a resurselor interne, mai ales, în cadrul acelor categorii de activități care sunt încadrate la puncte slabe.

5.1.4. Analiza macro și micro a mediului de afaceri

Mediul de marketing specific unei companii „influențează capacitatea managementului de marketing de a dezvolta și menține o relație de succes cu clienții săi țintă, de aceea, fiecare afacere este afectată de o diversitate mai mare de factori” (G.M., Armstrong, 2018). Astfel, o companiei care nu dezvoltă un mediu propice de marketing va fi supusă eșecului sau va rămâne la un stadiu foarte redus de dezvoltare, față de concurenții săi.

Mediul de marketing este considerat a fi „o parte a unei entități mai mari, cunoscută sub numele de mediul de afaceri, împărțit în două categorii: micro-mediul și macro-mediul” (G.M., Armstrong, 2018). De macro și micro mediu depinde dezvoltarea companiei, deoarece factorii care intră în alcătuirea acestor două componente au o capacitate mare de a influența strategiile interne ale companiei.

Micro-mediul este „mediul care are un impact direct asupra afacerii, este legat de zona în care își desfășoară activitatea compania și poate afecta direct toate procesele de afaceri, este format din toți factorii care afectează în special afacerea și care au o capacitatea de a influența procedurile zilnice și performanța generală a companiei” (H.I. Ansoff, 2018). Efectul acestora

asupra companiei este unul de scurtă durată. Micro-mediul include: „clienții, furnizorii, revânzătorii, concurenții și publicul larg” (H.I. Ansoff, 2018).

Macro-mediul este „mai general și este mediul din economia însăși, are un efect asupra modului în care toate grupurile de afaceri operează, efectuează, iau decizii și formează strategii simultan, este mai dinamic, ceea ce înseamnă că o afacere trebuie să-și urmărească în mod constant schimbările. Macro-mediul se compune din factori externi, pe care compania însăși nu îi controlează, dar cu siguranță este afectată de ei” (H.I. Ansoff, 2018). Factorii care alcătuiesc macro-mediul sunt: „factori economici, forțe demografice, factori tehnologici, forțe naturale și fizice, forțe politice și juridice și forțe sociale și culturale” (H.I. Ansoff, 2018).

Atât micro, cât și macro-mediul influențează semnificativ succesul unei companii. De aceea, este foarte important ca fiecare decizie să fie luată în urma unor analize care să includă elementele acestor două componente.

Ph. Kotler afirma că „mediul de marketing al unei companii constă din factori și forțe interne, care afectează capacitatea companiei de a dezvolta și menține tranzacții și relații de succes cu clienții țintă ai companiei” (Ph. Kotler, G. Armstrong, 1998), iar Pride și Ferrell că „mediul de marketing constă din forțe externe care influențează direct sau indirect achiziția de intrări și generarea de rezultate ale unei organizații” (M. W. Pride, O. Ferrell, 1991).

Din definițiile autorilor de mai sus se remarcă faptul că mediul de marketing cuprinde un set de elemente cu influență asupra strategiilor interne, este un mediu dinamic și mai greu de controlat și poate afecta strategiile viitoare de dezvoltare prevăzute în cadrul companiei.

Diferențele dintre macro medii și micro-mediul sunt redată în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Diferențe dintre macro și micro mediu

Punctul de diferență	Macro-mediul	Micro-mediul
Sens	Mediul extern al unei organizații.	Inter medii ale unei organizații.
Natură	Foarte complex.	Mai puțin complex de perceput.
Sarcina producătorului	Producătorul interacționează cu elementele care predomină în afara organizației.	Producătorul interacționează cu alte zone funcționale ale organizației.
Extinderea controlului	Factorii rămân în afara controlului producătorilor.	Factorii pot fi controlați în mare măsură de către un agent de marketing.
Impact	Creează un impact imens asupra modelării deciziilor de marketing.	Rămâne relativ independent sunt modelarea deciziilor de marketing.
Funcție	Factorii pot crea o oportunitate sau pot reprezenta o amenințare pentru activitățile de marketing ale unei organizații.	Factorii relevă capacitățile unei organizații de a exploata oportunitățile sau de a combate amenințarea prin activitățile sale de marketing.

Sursa: M. W. Pride; O. Ferrell, 1991.

În analiza mediului de marketing se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

1. Definierea și determinarea forțelor de mediu ce pot afecta compania respectivă;
2. Analiza datelor obținute în urma primei etape,



3. Formularea unor strategii de marketing plecând de la rezultatele analizei anterioare,
4. Prognozarea viitorului,
5. Formularea unei strategii bazate pe obiectivele companiei, pe obiectivele strategiilor de marketing, ambele corelate cu realitatea externă.

Analiza mediului intern „este o activitate esențială de analiză a situației unei companii, indiferent de domeniul de activitate al acesteia, care include atât factorii interni cât și externi” (J. Ferreira; J. Mueller; A. Papa A, 2018). Factorii externi de mediu sunt cei care „se află în afara companiei și, prin urmare, descriu situația externă. Factorii interni de mediu se află în interiorul organizației și, prin urmare, descriu situația internă” (J. Ferreira; J. Mueller; A. Papa A, 2018).

Analiza mediului intern presupune analiza următoarelor elemente:

- „Poziția financiară
- Pozițiile de produse și servicii
- Calitatea serviciilor
- Capacitatea de marketing
- Capacitatea de cercetare și dezvoltare
- Structura organizației
- Resursele umane
- Condițiile instalațiilor și echipamentelor
- Obiectivele și strategiile trecute și prezente” (J. Ferreira; J. Mueller; A. Papa A, 2018).

Analiza mediului extern include „analiza mediului general și identificarea oportunităților și amenințărilor, iar la finalizarea analizei factorilor din mediul general după colectarea informațiilor relevante, managerii pot identifica oportunitățile disponibile în mediul general și, de asemenea, potențialele amenințări cu care organizația s-ar putea confrunta în viitor” (J. Ferreira; J. Mueller; A. Papa A, 2018). Rezultatul acestei analize este dat de oportunitățile și amenințările externe.

5.2. Clienți

5.2.1. Segmentarea clienților și analiza nevoilor și problemelor adresate de produsele sau serviciile oferite

Segmentarea clienților presupune divizarea acestora, în funcție de mai multe categorii:

- a) Nevoile acestora,
- b) Caracteristicile de cumpărare
- c) Puterea de cumpărare (V. Balaure, 2005).

Segmentarea pieței a fost analiză din trei puncte de vedere, diferite:

1. **Segmentarea a priori** , „fiind cea mai simplă abordare, utilizează o schemă de clasificare bazată pe caracteristici disponibile publicului - cum ar fi dimensiunea industriei și a companiei - pentru a crea grupuri distincte de clienți pe o piață. Cu toate acestea, este posibil ca segmentarea pieței a priori să nu fie întotdeauna valabilă, deoarece companiile din aceeași industrie și de aceeași dimensiune pot avea nevoi foarte diferite” (V. Balaure, 2005).

2. **Segmentarea bazată pe nevoi** „se bazează pe drivere (nevoi) diferențiate și validate pe care clienții le exprimă pentru un anumit produs sau serviciu oferit. Nevoile sunt descoperite și verificate prin cercetări de piață primare, iar segmentele sunt delimitate pe baza acelor nevoi diferite, mai degrabă decât pe caracteristici precum industria sau mărimea companiei” (V. Balaure, 2005).
3. **Segmentarea bazată pe valoare** „diferențiază clienții de valoarea lor economică, grupând clienții cu același nivel valoric în segmente individuale care pot fi direcționate în mod distinct” (V. Balaure, 2005).

Analiza clienților este o etapă foarte importantă în cadrul oricărui plan de afaceri deoarece, profilul clientului reprezintă un adevărat instrument în dezvoltarea companiei și a strategiilor de marketing. S-a afirmat și că „profilurile clienților sunt o colecție de informații despre clienți care ajută la determinarea motivului pentru care oamenii cumpără sau nu cumpără un produs, acestea pot contribui, de asemenea, la dezvoltarea planurilor de marketing direcționate și la asigurarea faptului că produsele satisfac nevoile publicului vizat iar o analiză comportamentală a clienților urmărește să identifice și să cântărească importanța relativă a factorilor pe care consumatorii îi folosesc pentru a alege un produs în locul altuia” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).

Alți autori au afirmat că „prin identificarea nevoilor clienților prin cercetări și analize de piață, companiile pot dezvolta o propunere de valoare clară și concisă care să reflecte beneficiile tangibile la care clienții se pot aștepta de la produsele companiei. Din momentul în care criteriile principale de cumpărare au fost identificate, eforturile de marketing pot influența percepția clientului asupra produsului de-a lungul celor patru dimensiuni principale (preț, calitate, comoditate și prestigiu), în raport cu produsul concurenței” (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000). O altă componentă utilizată în analiza clienților este și „identificarea segmentelor de piață țintă care sunt predispuse să prefere produsele companiei în locul celor ale concurenților, un segment de piață fiind un subset al unei piețe formate din persoane sau organizații cu una sau mai multe caracteristici care îi determină să solicite produse sau servicii similare pe baza calităților acelor produse, cum ar fi prețul sau funcția” (J.D. Hunger, W. Thomas, 2000).

Avantajele segmentării clienților sunt următoarele:

- „Îmbunătățirea produselor sau a serviciilor,
- Concentrarea mesajului de marketing,
- Urmărirea oportunităților de către echipa de vânzări,
- Obținerea unor avantaje în fașa concurenților,
- Extinderea companiei pe piața internă sau externă,
- Adaptarea strategiilor de îmbunătățire a produselor sau serviciilor la nevoile concrete ale clienților,
- Adaptarea strategiilor de marketing la comportamentul consumatorului,
- Identificarea corectă și rapidă a nevoilor și cerințelor clienților,
- Eficientizarea activităților interne companiei,
- Implicarea responsabilă a resurselor interne în activitățile de marketing și cele de producție și dezvoltare,
- Corectarea imperfecțiunilor din cadrul companiei și, mai ales a produselor sau serviciilor,
- Întărirea relațiilor companiei cu clienții, dar și cu colaboratorii, furnizorii și partenerii” (F. Greene, 2020).

5.2.3. Dezvoltarea bazei de clienți: atragerea de noi clienți, menținerea clienților existenți și stimularea vânzărilor pentru clienții existenți. Modalități de inovare în relația cu clientul

Baza de clienți se utilizează, mai ales în cadrul companiilor B2B, în vederea dezvoltării unor relații eficiente cu clienții și pentru o organizare mai bună, la nivel intern. De cele mai multe ori, această bază de date conține:

- „Numele companiei;
- Contacte și asociați;
- Afaceri și segmente;
- Produse sau servicii achiziționate;
- Informații de facturare, precum și venitul mediu și venitul total,
- Nevoile de servicii pentru categoriile de clienți,
- Profitabilitatea obținută,
- Tipul relației,
- Vânzările suplimentare,
- Rezultatele unor evaluări anterioare” (F. Greene, 2020).

Toate aceste componente au un rol foarte important în gestionarea portofoliului de clienți, în selectarea criteriilor de evaluare și în prioritizarea acțiunilor specifice.

De asemenea, baza de clienți se poate împărți, în funcție de următoarele caracteristici ale acestora:

- a) **„Venituri:** identificarea clienților cei mai profitabili ai companiei, pentru a construi strategii axate pe dedicarea unei atenții mai mari.
- b) **Mediul geografic de reședință:** compania poate avea clienți răspândiți în toată țara sau lumea, de aceea este important să fie separați și în funcție de zonele geografice.
- c) **Segment:** această categorie are ca scop obținerea celor mai bune rezultate și permite să se creeze acțiuni vizate pe baza stării actuale și a evoluției segmentului de piață specific.
- d) **Tipul de relație:** în mod ideal, portofoliul de clienți ar trebui să aibă nu numai clienți plători cu un singur profil, ci o varietate de parteneriate, de la conturi naționale până la segmente țintă. Partenerii și alte canale, ar putea fi utile pentru a atrage noi clienți” (A. Cruceru, 2009).

Apoi, se are în vedere clasificarea clienților în funcție de activitatea sau inactivitatea acestora, compania răspunzând, în acest caz, pe baza analizelor specifice la următorul set de întrebări referitoare la potențialii clienți și clienții acesteia:

1. „Cât durează pentru a face o nouă achiziție?
2. Ar putea cheltui mai mult?
3. De ce sunt inactivi și s-a întâmplat ceva care să-i facă așa?
4. Se mai potrivesc cu compania?
5. Merită să recuperezi acest cont?” (A. Cruceru, 2009).

Analiza bazei de clienți are în vedere:

- a) Urmărirea angajamentului față de aceștia și satisfacerea clienților,
- b) Analiza tiparelor generale și comportamentului general al clienților,

- c) Definirea obiectivelor strategiei de marketing
- d) Crearea și păstrarea unei relații cât mai bune cu foști clienți (A. Cruțeru, 2009).

Gestionarea portofoliului de clienți este „un instrument pentru organizare, dar și o strategie utilizată pentru cunoașterea clienților și ce tip de cont/profil ar trebui vizat, aspect care ajută la stabilirea de noi strategii de vânzare, cum ar fi vânzarea ascendentă, pentru a crește veniturile per client” (I. Popa, 2004). Managementul portofoliului de clienți este „un proces de creare a valorii în relațiile cu clienții unei companii - de la tranzacții independente până la parteneriate strategice ” (I. Popa, 2004).

Managementul portofoliului de clienți are ca scop crearea valorii în cadrul companiei prin intermediul strategiilor de marketing. Raportat la perspectiva economică s-a afirmat că „este posibil ca clienții înșiși să nu permită relații mai strânse pentru a-și valorifica puterea și a obține prețuri mai bune de la furnizori” (I. Popa, 2004). Din perspectivă sociologică, „oportunitățile sunt pierdute, deoarece relațiile creează angajament”.

Managementul portofoliului de clienți, are ca scop „înțelegerea modului în care o organizație poate gestiona un întreg portofoliu de relații cu clienții - de la tranzacții independente până la parteneriate strategice - pentru a crea valoare și a dezvolta un avantaj competitiv și recunoaște că construirea unor relații mai strânse cu clienții nu este un panaceu și că cerințele clienților nu ar trebui respectate orbește. Mai degrabă, clienții sunt o combinație de active foarte diferite care ar trebui gestionate în funcție de diferențele lor” (C. Bălan, 2007).

În acest sens, gestionarea portofoliului de clienți are în vedere gestionarea relațiilor cu clienții.

5.2.4. Validarea produsului minim viabil în raport cu segmentul de clienți

Validarea produsului minim viabil se realizează printr-o metodologie științifică, denumită „Lean Startup”. Aceasta presupune „o abordare științifică pentru crearea și gestionarea afacerilor înființate și obținerea produselor pe care clienții le doresc în mâinile lor mai repede și mai eficient decât oricând” (C. Bălan, 2007).

Eric Ries, pionierul acestei metodologii, descrie produsul minim viabil ca fiind „versiunea unui nou produs care permite unei echipe să colecteze cantitatea maximă de învățare validată despre clienți cu cel mai mic efort” (C. Bălan, 2007). Acesta își argumentează opinia, afirmând că „expunând consumatorilor cea mai timpurie formă a unei idei de produs, se poate maximiza învățăturile despre produs și potențialul acestuia fără a investi timpul și efortul maxim” (C. Bălan, 2007).

Astfel, produsele minime viabile sunt acele instrumente de reducere a riscurilor, utilizate în cadrul start-up-urilor și instrumente pentru testarea pieței, fără a exista actul producției, în sine. Astfel, „în timp ce un produs minim viabil este conceput pentru a necesita un timp scurt de dezvoltare și efort minim pentru a-l crea, nu trebuie neapărat să fie ceva solid” (I. Popa, 2004).

Raportat la metodologia Lean Startup, produsul minim viabil este „o componentă cheie a acestui model, încurajând antreprenorii să construiască, să măsoare și să învețe, lucrând mai inteligent, nu neapărat mai greu” (C. Bălan, 2007).



5.2.5. Procesul decizional de cumpărare. Experimente și semnale utilizate în procesul de validare

Procesul de decizie care influențează achiziționarea are în vedere, parcurgerea subconștientă a următoarelor etape:

- „Recunoașterea problemei
- Descrierea generală a necesității
- Specificațiile produsului
- Căutarea furnizorilor
- Solicitarea unei propuneri de oferta
- Selectarea furnizorului
- Specificațiile de rutină ale comenzii;
- Revizuirea performanței” (F.W, Griffin, 1996).

Recunoașterea problemei apare în momentul în care, o persoană își recunoaște, conștient, nevoia sau problema sa.

Descrierea generală a necesității are în vedere îmbunătățirea serviciilor sau produselor iar specificația acestora reprezintă exprimarea caracteristicilor produselor sau serviciilor, realizate cu consultarea echipei (F.W, Griffin, 1996).

Căutarea de furnizori se va face în funcție de obiectivele companiei dar și de produsele sau serviciile prestate în cazul acesteia.

Solicitarea propunerii de ofertă are în vedere contactarea furnizorilor și analiza ofertelor acestora, iar selectarea furnizorilor se va face în funcție de prețul oferit, resursele companiei disponibile și alte condiții impuse de aceștia.

Specificațiile de rutină ale comenzii are în vedere „pregătirea unei lista cu specificație de rutină ale comenzii, încorporarea comenzilor finale cu furnizorul selectat și lista cu alte elemente, data livrării, politici de returnare și garanții etc” (F.W, Griffin, 1996).

Revizuirea performanței pune accent pe evaluarea produselor sau a serviciilor și pe determinarea modului de schimbare, menținere sau îmbunătățire a acestora.

Procesul deciziei de cumpărare a consumatorilor este influențat de următoarele aspecte:

- „Recunoașterea nevoii
- Căutarea de informații
- Evaluarea alternativelor
- Decizia de cumpărare
- Comportamentul post-cumpărare” (F. Greene, 2020).

Recunoașterea nevoii este „procesul care începe când cumpărătorul consideră că ar trebui să aibă produsele sau serviciile specifice pentru a-și îndeplini nevoia. Motivul din spatele acestui lucru poate fi reprezentat de stimuli interni, adică necesitatea de a îndeplini o nevoie reală, și stimuli externi, adică reclame pentru produse sau servicii” (F.W, Griffin, 1996). Căutarea de informații reprezintă etapa în care consumatorul utilizează diverse surse pentru a face analizele necesare, iar evaluarea alternativelor presupune compararea produselor sau serviciilor în funcție de analizele anterioare. Decizia de cumpărare presupune „cumpărarea unui produs sau serviciu care îndeplinește până la cel mai înalt nivel criteriile de evaluare ale consumatorului. Chiar și în acest stadiu, aceiași factori ar putea modifica deciziile consumatorilor” (F.W, Griffin, 1996).

Abraham Maslow a explicat că „toate ființele umane sunt motivate de anumite nevoi, în anumite momente, și a susținut că toate comportamentele sunt determinate de nevoi: nevoi

fiziologice, nevoi de siguranță, nevoi sociale, nevoi de stimă și nevoi de actualizare de sine” (C. Bălan, 2007).

Factorii care afectează comportamentul de cumpărare al consumatorilor finali sunt:

- Factori culturali: valorile culturale și cultura,
- Factori sociali: apartenența la diverse grupuri; grupurile de referință la care se face raportarea, familia, statutul social și rolurile asumate,
- Factori personali: factori demografici, ocupația, situația financiară, stilul de viață predominant, personalitatea,
- Factori psihologici: motivația, percepția, nivelul de învățare, atitudinea și convingerile (C. Bălan, 2007).

5.3. Analiza competitorilor

În cadrul elaborării unei strategii de afaceri, managerii sunt nevoiți să pună accent și pe strategiile concurenților. Astfel, analiza concurenților devine vitală în cadrul unui plan de afacere și, mai ales, în formularea strategiei de dezvoltare a companiei.

Analiza concurenților presupune „obținerea de informații despre cei mai importanți concurenți și utilizarea datelor obținute în prezicerea comportamentului concurenților” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).

1. Utilizarea acestor informații pentru a prezice comportamentul concurentului.

Astfel, analiza competitorilor vizează identificarea următoarelor elemente:

- Cu cine concurează compania respectivă?
 - Care sunt strategiile și acțiunile acestora, prevăzute pentru perioada următoare?
 - Cum reacționează concurenții la acțiunile companiei respective?
 - Care sunt avantajele concurenților, în fața clienților?” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).
- Într-o altă opinie s-a afirmat că analiza concurenților trebuie să cuprindă:
1. „Obiectivele competitorilor;
 2. Ipotezele competitorilor;
 3. Strategia competitorilor;
 4. Capacitățile competitorilor” (A. Cruceru, 2009).

M. Porter (în A. Cruceru, 2009) a propus analiza concurenților, raportat la cinci componente esențiale, și anume:

1. „Puterea furnizorului. O evaluare a cât de ușor este pentru furnizori să ridice prețurile. Acest lucru este determinat de: numărul furnizorilor pentru fiecare intrare esențială; unicitatea produsului sau serviciului lor; dimensiunea relativă și puterea furnizorului; costul trecerii de la un furnizor la altul.

2. Puterea cumpărătorului. O evaluare a cât de ușor este pentru cumpărători să scadă prețurile. Aceasta este determinată de: numărul cumpărătorilor de pe piață; importanța fiecărui cumpărător individual pentru organizație; costul cumpărătorului pentru trecerea de la un furnizor la altul.

3. Rivalitate competitivă. Motivul principal este numărul și capacitatea concurenților de pe piață. Mulți concurenți, oferind produse și servicii nediferențiate, vor reduce atractivitatea pieței.

4. Amenințarea înlocuirii. Acolo unde, pe o piață, există produse de substituție, crește probabilitatea ca clienții să treacă la alternative ca răspuns la creșterea prețurilor. Acest lucru reduce atât puterea furnizorilor, cât și atractivitatea pieței.

5. Amenințarea noii intrări. Piețele profitabile atrag noi participanți, ceea ce erodează profitabilitatea. Cu excepția cazului în care operatorii titulari au bariere puternice și durabile la intrare, de exemplu, brevete, economii de scară, cerințe de capital sau politici guvernamentale, atunci rentabilitatea va scădea la o rată competitivă” (A. Cruțeru, 2009).

Beneficiile acestei analize țin de faptul că asigură o imagine generală și complexă asupra factorilor care influențează rentabilitatea, într-un anumit sector de activitate, ajută la luarea deciziilor, la creșterea capacității unei firme și la dezvoltarea unor strategii avantajoase, competitive.

Unii autori au identificat și anumite puncte comune între acest model și managementul intern, printre acestea numărându-se:

- „Dezvăluie cele mai importante indicii strategice din mediul competitiv al unei industrii. Acestea sunt punctele forte ale fiecăreia dintre cele cinci forțe, natura presiunilor concurențiale ale fiecăreia forțe și structura generală a concurenței în industrie.
- Marjele de profit pentru toate firmele concurente devin mai mici dacă furnizorii și cumpărătorii au o pârghie de negociere considerabilă, concurența între vânzatori este puternică, barierele scăzute la intrare permit companiilor să intre cu ușurință în industrie, iar concurența înlocuitorilor este puternică.
- Cu cât fiecare dintre aceste forțe este mai puternică, cu atât este mai limitată capacitatea companiilor consacrate de a crește prețurile și de a obține profituri mai mari. O forță competitivă puternică poate fi privită ca o amenințare, deoarece scade profiturile. O forță competitivă slabă poate fi privită ca o oportunitate, deoarece permite unei companii să câștige profituri mai mari” (M. Sabău, 2015).

Scopul final al acestui model este de a analiza concurența din domeniul respectiv de activitate și de a ajuta la luarea deciziei privind implementarea și formularea celor mai eficiente strategii manageriale.

5.4. Strategia de valorificare a produselor/serviciilor

Strategia produsului este „fundamentul întregului ciclu de viață al produsului și oferă îndrumări cu privire la ceea ce se produce sau se prestează, de ce și în ce mod” (M. Sabău, 2015).

Astfel, o strategie de produs reprezintă „un plan la nivel înalt care descrie ce speră o afacere să realizeze cu produsul său și cum intenționează să facă acest lucru. Această strategie ar trebui să răspundă la întrebări cheie, cum ar fi cui va servi produsul/serviciul, cum vor beneficia persoanele respective și care sunt obiectivele companiei pentru produs pe tot parcursul ciclului său de viață” (M. Sabău, 2015). Aceasta a mai fost definită și ca „planificarea solidă a pașilor pentru a se asigura că produsul atinge scopul dorit. O astfel de strategie ajută la stabilirea direcției corecte pentru produs, la stabilirea elementelor de bază ale unui produs, cum ar fi mixul său de marketing și designul acestuia, la direcționarea produsului către segmentul potrivit, întinderea liniei de produse etc” (V. Balaure, 2005).

Importanța strategiei de produs este dată și de următoarele aspecte:



- „Ajută la stabilirea exactă a pașilor care trebuie luați în orice caz pentru ca produsul să aibă succes,
- Pregătește compania pentru răspunsul concurenților sau pentru schimbarea condițiilor de piață,
- Ajută compania să decidă piața țintă și pătrunderea pe piață,
- Se formează o viziune a produsului, stabilind astfel produsul pe o cale independentă, cu o intervenție periodică, permițând companiei să se concentreze pe mai multe produse într-un timp scurt” (V. Balaure, 2005).

Etaplele propuse în dezvoltarea strategiei de produs sunt următoarele:

1. Mixul de marketing

În acest caz, produsul este cel mai important element al mixului de marketing. În cadrul acestei etape, este nevoie să se ia în considerare „mixul de marketing în timp ce se decide strategia produsului, diversele aspecte ale produsului, aspectele de bază ale produsului și contribuția acestuia la mixul de marketing” (V. Balaure, 2005).

2. Nivelurile unui produs

Cele trei niveluri ale unui produs includ „produsul de bază, produsul real și produsul augmentat. Un agent de marketing trebuie să își asume diferitele niveluri ale unui produs în timp ce decide strategia produsului” (V. Balaure, 2005).

3. Tipul produselor

Există diverse tipuri de produse, iar strategia de produs trebuie formulată în funcție de aceste tipuri:

- „Produse durabile / Produse nedurabile
- Bunuri de cumpărături / Bunuri de specialitate / Bunuri de confort
- Bunuri industriale / bunuri de consum
- Produse de service” (V. Balaure, 2005).

4. Diferențierea

Caracteristicile utilizate în diferențierea unui produs sau un serviciu sunt:

- „Forma produsului și caracteristicile produsului;
- Niveluri de performanță ale produsului;
- Fiabilitate / Reparabilitate / Durabilitate;
- Stil și design;
- Ușurința comenzii / Ușurința instalării;
- Serviciu clienți / Garanții și garanție” (V. Balaure, 2005).

5. Elemente de marcă

Identitatea de marcă și imaginea de marcă sunt considerente foarte importante pentru succesul oricărei companii. Când se decide strategia de produs, este nevoie să se decidă și elementele ce țin de marca acestuia.



6. Proiectarea produsului

Proiectarea produsului are un rol important în succesul unui produs și această etapă se realizează în funcție de obiectivele companiei, ale strategiei de marketing și ale rezultatelor propuse

7. Mix-ul de produse

„Uneori, este posibil ca un singur produs să nu realizeze target-ul, dar varianta sa de produs ar putea fi un succes instantaneu, însă, pentru a răspunde tuturor diferitelor tipuri de clienți, o companie poate veni cu un mix complet de produse, astfel încât fiecare client să fie mulțumit de diferite variante ale aceluiași produs. Deoarece o cotă de piață uriașă este acoperită cu aproape același produs, mixul de produse trebuie să fie considerat cu fermitate în etapa strategiei de produs” (V. Balaure, 2005).

5.5. Promovarea afacerii

Promovarea afacerii, după planul de afaceri, reprezintă al doilea element ca importanță pentru asigurarea succesului acesteia. „Dezvoltarea afacerii este procesul care este utilizat pentru a identifica, hrăni și dobândi noi clienți și oportunități de afaceri pentru a stimula creșterea și profitabilitatea. O strategie de dezvoltare a afacerii este un document care descrie strategia folosită pentru a atinge acest obiectiv” (V. Balaure, 2005).

Cele mai importante strategii pentru promovarea afacerii, sunt considerate, următoarele:

1. **Rețelele** - reprezintă cea mai utilizată strategie de promovare a afacerii. Are în vedere faptul că „deciziile de cumpărare a serviciilor profesionale sunt înrădăcinate în relații, iar cel mai bun mod de a dezvolta noi relații este prin rețea față în față” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).
2. **Recomandările** - sunt cele care transformă rețeaua în afaceri noi. Recomandările se obțin doar în urma unui grad cât mai mare de clienți mulțumiți.
3. **Sponsorizări și publicitate** – numeroase cercetări au arătat că „publicitatea tradițională este de fapt asociată cu o creștere mai lentă. Numai atunci când publicitatea este combinată cu alte tehnici, cum ar fi vorbirea la un eveniment, aceste tehnici dau roade. Cea mai promițătoare strategie publicitară pare să fie publicitatea digitală bine orientată” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).
4. **Marketingul de conținut** - are în vedere creșterea gradului de vizibilitate a cunoștințelor companiei în rândul potențialilor cumpărători și clienților existenți deja. În acest sens, „motoarele de căutare au egalizat condițiile de joc, astfel încât persoanele și firmele relativ necunoscute pot deveni cunoscute chiar și în afara regiunii lor fizice” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).
5. **Strategii combinate** – de cele mai multe ori, rețelele și recomandările sunt frecvent utilizate împreună, iar, pentru ca o strategie să fie performantă, trebuie să fie implementată într-un mod eficient.

Cele mai eficiente și sigure tehnici de promovare a unei afaceri, sunt considerate a fi:

- a) „Rețea la conferințe, târguri și evenimente specifice;
- b) Furnizarea de evaluări și / sau consultări;
- c) Demonstrații (în persoană sau digitale);
- d) Utilizarea unui set de instrumente pentru propuneri;
- e) Participare activa la conferințe sau evenimente vizate;

- f) Blogging video;
- g) Crearea de conținut;
- h) Promovarea perspectivelor prin apeluri telefonice;
- i) Publicarea de postări scrise pe site-ul companiei;
- j) Anunțuri digitale (plată pe clic, anunțuri banner etc.)” (I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007).

Pentru dezvoltarea unei strategii de promovare se are în vedere parcurgerea următoarelor etape:

1. Definirea publicului țintă
2. Cercetarea problemelor, a comportamentului de cumpărare și a concurenților
3. Identificarea avantajului competitiv
4. Alegerea strategiei generale de promovare a afacerii
5. Alegerea tacticii de promovare a afacerii
6. Stabilirea modalității de monitorizare a implementării planului de dezvoltare și al impactului acestuia.

Pentru o promovare cât mai eficientă se recomandă îmbinarea tehnicilor online de promovare cu cele offline. În Figura 5.1. sunt redate tehnicile de promovare online și offline.



Figura 5.1. Tehnici de promovare online vs. offline

Sursa: I. Catoiu, N. Teodorescu, 2007

5.6. Distribuția produsului/serviciului

Politica de distribuție este „instrumentul de marketing care leagă producția de consum. Definirea acestei politici va permite determinarea modului în care produsul ajunge la consumatorul final, care va depinde de veriga de lanț de distribuție” (A. Cruțeru, 2009). În cadrul politicii de distribuție trebuie să se selecteze sistemul optim de distribuție și canalul de distribuție.

Canalul de distribuție este „ruta prin care circulă produsele, deoarece acestea sunt create în originea lor până când ajung la consumul sau la utilizarea lor în destinația finală iar punctul

de plecare al canalului de distribuție este producătorul, punctul final fiind consumatorul” (A. Cruceru, 2009).

Tipurile de canale de distribuție sunt:

- „Canal ultra scurt: fără niciun intermediar, de la producător la consumator direct.
- Canal scurt: un singur intermediar (cu ridicata sau cu amănuntul).
- Canal lung: doi intermediari (angrosist și retailer).
- Canal foarte lung: introducerea altor intermediari suplimentari (agenți comerciali, departamente de achiziții etc.)” (A. Cruceru, 2009).

În cadrul strategiilor de distribuție au fost identificate trei variante:

- a) Strategia de distribuție directă** care „este o strategie în care producătorii vând și trimit direct produsele către consumatori. Există câteva modalități diferite de a implementa această metodă, aceasta fiind o opțiune eficientă pentru companiile cu o bază de clienți care este moderat informată despre tehnologie, care solicită o soluție specifică pentru a satisface nevoile sau este dedicată unui anumit brand” (C. Bălan, 2007).
- b) Strategia de distribuție indirectă** implică intermediari care „ajută la logistica și plasarea produselor, astfel încât să ajungă rapid la clienți și într-o locație optimă, pe baza obiceiurilor și preferințelor consumatorilor” (C. Bălan, 2007).
- c) Strategia intensivă de distribuție** „vizează cel mai mare număr de puncte de vânzare posibil, pentru a asigura o acoperire maximă și o cifră de vânzări ridicată, fiind potrivită pentru achiziționarea obișnuită de produse, materii prime de bază și servicii cu implicare slabă, iar principalele avantaje sunt că maximizează disponibilitatea unui produs și oferă o cotă de piață importantă datorită expunerii mărcii” (A. Cruceru, 2009).
- d) Strategia de distribuție selectivă** are un număr mai mic de intermediari și se utilizează în cazul actelor de cumpărare reflexive, unde există o comparare de prețuri.
- e) Strategie de distribuție exclusivă** face referire la faptul că „un singur distribuitor primește dreptul de a distribui produsul” (A. Cruceru, 2009).

Selectarea strategiei de distribuție se va face în funcție de:

- Categoria de clienți,
- Baza de clienți,
- Capacitatea de depozitare și logistică,
- Resursele companiei: financiare, umane, materiale,
- Spațiul de depozitare al companiei și
- Obiectivele propuse și rezultatele dorite în urma strategiilor de marketing.



5.7. Exemple

În Caseta 5.1 este redat un exemplu de promovare în mediul online a unei afaceri noi.

Caseta nr. 5.1. Exemplu de promovare online a unei afaceri

În 2016, în România, mai bine de 50% din cele 65.000.000 de EURO investite în marketing digital au mers către Facebook și Google. Deși încă mai este loc pentru oricine pentru a se promova pe aceste platforme și pot fi găsite strategii eficiente, cu timpul vor deveni tot mai scumpe pentru afacerile mai mici.

O alternativă eficientă ar fi reorientarea către alte rețele sociale. De exemplu, Instagram are aproximativ 418.000 utilizatori în România, din care peste 130.000 activi conform Zelist Monitor. Instagram este ideal dacă grupul țintă direct este, în primul rând, publicul de sex feminin, atât tânăr (16-24 ani) cât și mai în vârstă, 25 până la 45/50 de ani. Dar nici bărbații nu sunt de ignorat deoarece, în special cei până în 24 de ani, sunt destul de activi pe Instagram.

Sursa: Cele mai bune 20 idei și strategii de marketing pe care să le încerci și în 2020, disponibil la: <https://smarters.ro/grow/idei-marketing/>



Bibliografie

Literatura de specialitate

1. Armstrong G.M., Kotler Ph., (2018), Marketing: an introduction, Pearson
2. Armstrong G. M, (2008), Principles of Marketing , The European Edition;
3. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., (2018), Implanting strategic management, third Edition, Palgrave;
4. Balaure V., (2005), Marketing. Editia a II-a revăzută și adăugită
5. Bălan C., (2007), Atragerea, retenția și recâștigarea clienților: priorități de marketing relațional; Revista de Marketing online, vol.1, nr.3
6. Catoiu I., Teodorescu N., (2007), Comportamentul consumatorului, Editura Uranus, București
7. Cruceru A., (2009), Tehnici promoționale, Editura Uranus, București;
8. Ferreira J., Mueller J., Papa A., (2018), Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges, Journal of Knowledge Management, Vol. 24/Issue 2;
9. Greene F., (2020), Entrepreneurship: Theory and Practice; Macmillan;
10. Griffin R. W., (1996), Management, 5th ed., Houghton Mifflin,
11. Hunger, J.D., Thomas, W. (2000), Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. Journal of International Marketing.
12. Kotler Ph.; G. Armstrong, (1998); Principiile marketingului, Editura Teora, București
13. Popa I., (2004), Management strategic, Editura Economică, București;
14. Pride M.W., Ferrell O.C., Marketing - concepts and strategies, 7th ed., Houghton Mifflin Company, Boston 1991
15. Sabău M., (2015), Bazele marketingului, curs universitar, Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară, Cluj-Napoca.

Surse online:

1. Cele mai bune 20 idei și strategii de marketing pe care să le încerci și în 2020, disponibil la: <https://smarters.ro/grow/idei-marketing/>, accesat în data de 02.12.2020



Capitolul 6 Contabilitate

6.1. Contabilitatea și evidența contabilă

Într-un sens general, evidența contabilă a fost definită ca „înregistrarea (reflectarea), într-o ordine și pe baza unor principii stabilite, fenomenelor și proceselor din natură și societate, care se desfășoară într-un anumit loc și timp, cu scopul de a servi necesităților impuse de activitatea practică” (C. Dumitru, 2009). Evidența economică este „un sistem unitar de înregistrare, urmărire și control, documentat, cronologic și sistematic, în etalon cantitativ și valoric, pe baza unor principii bine stabilite, a fenomenelor și proceselor economice, în scopul cunoașterii activităților desfășurate” (C. Dumitru, 2009).

Evidența contabilă a fost clasificată în trei categorii:

- evidența operativă,
- contabilitatea (evidența contabilă)
- statistica (V. Munteanu, 2012).

Evidența operativă este cea care „înregistrează, urmărește și controlează acele laturi ale activității, a căror cunoaștere prezintă o importanță imediată” (V. Munteanu, 2012). Aceasta se folosește în următoarele domenii: consumul de materiale, prezența salariilor, folosirea timpului de lucru etc.

Statistica este cea care „înregistrează, prelucrează și furnizează informații privitoare la fenomenele social-economice de masă și are o sferă de cuprindere mult mai largă decât celelalte forme ale evidenței economice, ea studiind fenomenele naturale, demografice, culturale, sportive etc” (V. Munteanu, 2012).

Statistica se realizează prin două moduri:

- „pe cale proprie, concretizată în culegerea, înregistrarea, prelucrarea și analiza informațiilor social-economice prin mijloace specifice (anchete, recensăminte, monografii etc.),
- Prin informațiile pe care le prelucrează prin metode statistice” (V. Vîlcu, 2019).

Contabilitatea „înregistrează, urmărește și controlează numai acele laturi ale activității care pot fi exprimate valoric, fiind principalul sistem de informații al acesteia” (V. Vîlcu, 2019). Contabilitatea are ca scop prelucrarea intrărilor în ieșiri. În acest sens, contabilitatea reprezintă „un sistem informațional care cuantifică, prelucrează și comunică (transmite) informații financiare despre o întreprindere identificabilă” (C. Dumitru, 2009).

Contabilitatea are următoarele obiective:

- „culege, sintetizează și prezintă informațiile privind activitatea întreprinderii și rezultatele sale financiare,
- furnizează informații necesare elaborării planurilor și programelor de activitate economică;
- se asigură de urmărirea și controlul valoric al activităților desfășurate, prin înregistrarea cronologică și sistematică a operațiilor economice și financiare,

- prelucrează informațiilor cu privire la situația patrimoniului, informații necesare atât pentru nevoile proprii ale întreprinderii, cât și în relațiile cu acționarii și asociații, clienții, furnizorii, băncile, cu organele fiscale și alte persoane fizice și juridice;
- asigură controlul integrității patrimoniului prin înregistrarea existențelor și mișcărilor elementelor patrimoniale, pe categorii, pe locuri de depozitare sau păstrare, persoanele în responsabilitatea cărora se află etc.;
- furnizează informațiile necesare întocmirii rapoartelor financiare care reflectă imaginea fidelă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute” (C. Dumitru, 2009).

Pentru îndeplinirea acestor obiective, contabilitatea îndeplinește următoarele funcții:

- „Funcția de înregistrare și prelucrare a datelor constă în consemnarea, potrivit unor principii și reguli proprii, a proceselor și fenomenelor economice ce apar în noțiunile privind contabilitatea din cadrul întreprinderilor și se pot exprima valoric.
- Funcția de informare a contabilității rezidă în furnizarea informațiilor privind structura și dinamica patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute în scopul fundamentării deciziilor.
- Funcția de control este legată de funcția de informare și constă în verificarea cu ajutorul informațiilor contabile a modului de păstrare și utilizare a valorilor materiale și bănești, de gospodărire a resurselor, controlul respectării disciplinei financiare etc.
- Funcția juridică. Datele din contabilitate și documentele primare servesc ca mijloc de probă în justiție, pentru a dovedi realitatea unor operații economice, pentru stabilirea răspunderii patrimoniale pentru pagubele produse la soluționarea unor litigii.
- Funcția previzională. Informațiile furnizate de contabilitate sunt utilizate la stabilirea tendințelor viitoare ale fenomenelor și proceselor economice. Principalul motiv pentru studierea contabilității constă în obținerea cunoștințelor și aptitudinilor necesare pentru a participa la luarea unor decizii economice importante” (V. Munteanu, 2012).

Pe baza informațiilor rezultate în urma activității de contabilitate se vor lua deciziile în cadrul unei companii și se vor elabora și implementa diverse strategii de dezvoltare, promovare și strategii financiare. Aceste informații vor fi puse la dispoziția celor care gestionează compania respectivă, a celor care au interese financiare cu privire la compania respectivă și a celor care au interese financiare indirecte.

6.2. Noțiuni de contabilitate primară și fiscalitate

6.2.1. Noțiuni de contabilitate primară

Contabilitatea primară este „unul dintre cele mai importante aspecte când este vorba despre desfășurarea activității unei instituții economice, deoarece presupune înregistrarea și stocarea informațiilor financiare despre aceasta” (V. Munteanu, 2012). Aceasta se realizează pe baza unor documente doveditoare. Contabilitatea primară este reglementată prin Legea Contabilității nr. 82/1991 care „menționează o serie de entități care au obligația de a organiza și a conduce propria contabilitate, în funcție de specificul ei, precum:

- societățile comerciale;
- societățile/companiile naționale;



- regiile autonome;
- institutele naționale de cercetare-dezvoltare;
- societățile cooperatiste;
- instituțiile publice;
- asociațiile;
- persoanele fizice implicate în activități care produc venituri;
- alte persoane juridice cu sau fără scop patrimonial” (V. Munteanu, 2012).

Conform aceleiași legi, „activitatea de contabilitate primară trebuie realizată în limba română și în moneda națională – leul” (Legea Contabilității nr. 82/1991) iar „contabilul are obligația de a consemna într-un document fiecare operațiune financiară care are loc, acest document devenind, astfel, justificativ, și stând la baza înregistrărilor în contabilitate” (Legea Contabilității nr. 82/1991).

În cadrul contabilității primare se vor întocmi următoarele documente:

- **„Registre de casă** – formulare care trebuie completate zilnic și care presupun înregistrarea tuturor încasărilor și plăților care au loc în numerar prin casieria unității,
- **Notele de intrare-recepție (NIR)** – documente justificative pentru încărcarea în gestiune, care presupun recepția bunurilor cu care se face aprovizionarea,
- **Dispozițiile de plată** – pot servi ca document justificativ de înregistrare în registrul de casă și contabilitate, atunci când au loc plăți în numerar în absența altor documente care să le dovedească, sau ca dispoziție pentru casierie,
- **Statele de salarii** - sunt numite și state de plată și sunt actele de bază care sunt luate în considerare când se calculează salariile angajaților, dar și în plata contribuțiilor și sumelor achitate și înregistrate în contabilitate.
- **Pontajele** - documente care cuprind numărul de ore lucrate zilnic de fiecare angajat și sunt foarte importante deoarece angajatorul are obligația de a le prezenta inspectorilor de muncă dacă aceștia cer să le vadă,
- **Deconturile de cheltuieli** - se întocmesc pentru cheltuielile pentru care nu se eliberează factură, ci doar bon fiscal. Deconturile de cheltuieli pot avea valoare de document justificativ în registrul de casă și în contabilitate, de act care să ajute la stabilirea diferențelor de primit sau de restituit sau de act pentru decontarea unor deplasări.
- **Facturile emise către clienți, chitanțele și cecurile și dispozițiile de încasare către casierii”** (N. Balteș, 2020).

Astfel, un contabil primar are următoarele atribuții:

- „înregistrează la timp, corect și în mod egal informațiile financiare necesare, folosindute de documentele justificative,
- organizează documentele, le îndosariază și le arhivează;
- ține evidența la zi a tuturor operațiunilor economice care au loc prin casieria instituției;
- realizează rapoarte de management și situații, luând în calcul documentele justificative;
- menține contactul cu reprezentanții administrației publice;
- predă și preia documentele contabile” (N. Balteș, 2020).

Contabilitatea primară este considerată o „activitate esențială într-o instituție economică deoarece, fără aceasta, este imposibilă desfășurarea oricărei acțiuni financiare. Acest domeniu presupune mai ales respectarea normelor legale de către contabil, care trebuie să aibă o privire de ansamblu asupra tuturor activităților instituției”.

6.2.2. Noțiuni primare de fiscalitate

Sistemul fiscal cuprinde următoarele componente:

- Legislația, care reglementează impozitele taxele, contribuțiile,
- modalitatea de colectare,
- sancțiunile privind nerespectarea prevederilor fiscale,
- excepțiile de la anumite reglementări fiscale,
- perioadele de timp la care se achită toate datoriile fiscale,
- clasificarea datoriilor fiscale, în funcție de categorii specifice (V. Munteanu, 2012).

Sistemul fiscal prezintă și următoarele caracteristici:

- „exclusivitatea aplicării lui, care presupune faptul că el se aplică într-un teritoriu geografic determinat, fiind unicul colector al resurselor fiscale pentru un buget sau un anumit sistem bugetar;
- autonomia tehnică, ceea ce înseamnă că sistemul fiscal este autonom din punct de vedere etnic, adică el cuprinde toate normele de așezare, încasare și lichidare pentru punerea sa în practică.
- simplifică munca de colectare a impozitelor;
- impozitele din cadrul lui sunt suportabile de contribuabili;
- crește numărul contribuabililor prin eliminarea inegalităților” (V. Munteanu, 2012).

În acest sens, funcțiile sistemului fiscal sunt:

1. „Funcția de instrument de mobilizare a resurselor financiare la dispoziția statului necesare finanțării cheltuielilor publice bugetare;
2. Funcția de mijloc de stimulare a activității economice și a liberei inițiative;
3. Funcția de mecanism de protecție socială a persoanelor cu venituri mici, a celor cu capacitate de muncă redusă, a persoanelor în vârstă și a celor care au merite deosebite față de țară;
4. Funcția de mijloc de control a activității economice, sociale și financiare pentru respectarea disciplinei economice și financiare” (C. Dumitru, 2009).

6.3.Principalele situații financiare

6.3.1. Bilanțul contabil

Întocmirea bilanțului contabil reprezintă obligația oricărei companii din România, indiferent de anul înființării, numărul de angajați sau cifra de afaceri.

Bilanțul este „un document contabil în care sunt reprezentate toate bunurile (activele) și sursele de finanțare (pasivele) ale unei companii la un anumit moment. În articolele sau cărțile de specialitate în limba engleză, elementele bilanțului sunt denumite *assets* (active), *liabilities* (pasive) și *equity* (capital propriu)”. În acest caz, capitalul propriu este un element de pasiv deoarece „reprezintă o sursă de finanțare obținută de la acționari sau din activitatea comercială (profitul reinvestit)” (C. Dumitru, 2009).



Bilanțul contabil este cel care reflectă situația financiară a unei companii. În cadrul acestuia se includ: activele, datoriile și capitalul propriu. Datoriile și capitalul propriu sunt elemente de pasiv.

Relația dintre active și pasive este următoarea: **Activ = Datorii + Capitaluri proprii** (N. Balteș, 2020).

Această relație demonstrează că utilizările sau resursele economice reprezentate de active sunt egale cu datoriile și capitalurile proprii care reprezintă resursele atrase sau drepturile asupra activelor companiei, cele două părți ale relației fiind egale întotdeauna. Singurul aspect care prezintă un interes este modul în care datoriile și capitalul propriu se combină pentru a finanța achiziția activelor” (N. Balteș, 2020). În acest caz, relația dintre active și pasive este următoarea: **Activ = Pasiv**

6.3.2. Situația veniturilor și cheltuielilor

Bugetul de venituri reprezintă „estimarea financiară a vânzărilor de produse și servicii ale firmei, iar bugetul de cheltuieli reprezintă estimarea financiară a consumului de resurse necesare realizării obiectivelor firmei” (N. Balteș, 2020).

În acest caz, pentru **fundamentarea bugetului de venituri** ale firmei este nevoie de anticiparea valorii vânzărilor și a volumului acestora, din următoarele puncte de vedere:

- „venituri pe tipuri de produse și servicii;
- venituri pe zone și puncte de desfacere;
- venituri pe categorii de clienți” (V. Vîlcu, 2019).

Factorii care influențează dimensiunea bugetului de venituri sunt:

- „obiectivele comerciale ale firmei: cifra de afaceri, piața țintă și cota de piață;
- politicile comerciale ale firmei, cum ar fi politica de produse, de clienți, de prețuri și de discount-uri;
- conjunctura generală a mediului de afaceri” (V. Vîlcu, 2019).

Bugetul de cheltuieli se poate elabora în funcție de următoarele categorii:

a) „bugete de cheltuieli după natura resurselor consumate:

- cheltuieli generate de consumul de resurse materiale
- cheltuieli generate de achiziția de servicii de la terți
- cheltuieli cu protocolul și publicitatea;
- cheltuieli cu resursele umane
- cheltuieli specifice relației cu societățile bancare
- cheltuieli specifice relației cu instituțiile statului

b) bugete de cheltuieli după natura activității firmei:

- cheltuieli pentru activitatea de exploatare
- cheltuieli privind activitatea financiară a companiei

c) bugete de cheltuieli după natura costurilor:

- bugete de cheltuieli fixe;
- bugete de cheltuieli variabile” (V. Vîlcu, 2019).

Printre factorii care influențează dimensiunea bugetului de cheltuieli se numără:

- „strategiile manageriale, comerciale, investiționale, de resurse umane și financiare prin care se urmărește realizarea obiectivelor strategice și anuale ale companiei;
- politica de achiziții și calculație a costurilor;
- politica de personal și de salarizare;
- politica de investiții, finanțare și amortizare
- politica de rentabilitate comercială;
- politica de costuri fixe
- conjunctura generală a mediului de afaceri” (V. Vîlcu, 2019).

6.3.3. Fluxul de numerar

Fluxul de numerar reprezintă „diferența dintre intrările și ieșirile de numerar efectuate de o companie pe parcursul unui exercițiu financiar. Intrările sunt date de încasările companiei provenind de la clienți, debitori, investitori, din vânzarea unor imobilizări corporale sau din încasarea unor împrumuturi primite pe termen lung. Ieșirile sunt banii care se plătesc pentru salarii, chirii, materii prime, servicii, creditorilor sau acționarilor” (N. Balteș, 2020).

Fluxul de numerar pozitiv „indică faptul că activele lichide ale unei companii sunt în creștere, permițându-i să își plătească datoriile, să investească în continuare în afacere, să restituie banii acționarilor, etc. Fluxul de numerar negativ indică faptul că activele lichide ale unei companii sunt în scădere” (N. Balteș, 2020). Fluxul de numerar se utilizează pentru evaluarea calității unei companii.

Raportat la practica de specialitate, fluxul de numerar face referire la „acel document care reflectă situația intrărilor și ieșirilor de numerar într-o activitate, care, spre deosebire de buget, care este o imagine a situației veniturilor și cheltuielilor într-un anumit interval de timp, fluxul de numerar ține cont de momentele exacte când se vor concretiza aceste venituri și cheltuieli” (N. Balteș, 2020).

Fluxul de numerar prezintă următoarele caracteristici:

- „reprezintă imaginea tuturor încasărilor și plăților dintr-o perioadă, scoțând în evidență posibilele decalaje care pot apărea în perioada respective,
- poate sugera diverse variante de modificare a termenelor unor plăți pentru ca acestea să se potrivească cu încasările,
- ajută la programarea încasărilor și plăților la termen. Prin modul cum este conceput, el îi permite utilizatorului să identifice rapid perioadele când va dispune de lichidități pentru a-și programa plățile în acele perioade,
- este un instrument ce poate fi adaptat în funcție de specificul activității. Se pot genera fluxuri de numerar zilnice, săptămânale, lunare etc., în funcție de frecvența încasărilor și plăților sau de relevanța acestora,
- este important fiindcă este un instrument ușor de actualizat. Orice actualizare a unor sume conduce automat la modificarea previziunilor pe perioada următoare, permițând astfel identificarea rapidă a problemelor ce pot apărea în viitor” (V. Vîlcu, 2019).



6.3.4. Relațiile dintre situațiile financiare

Situațiile financiară se referă la „un rezumat care explică sau demonstrează o imagine a poziției financiare/performancei afacerii și/sau activității entității pe parcursul unui exercițiu financiar” (V. Vîlcu, 2019).

Structura generală a situațiilor financiare cuprinde:

- „Bilanțul contabil;
- Contul de rezultate ale exercițiului;
- Situația fluxurilor de numerar;
- Modificarea capitalurilor proprii;
- Un sumar al politicilor contabile și notele explicative” (N. Balteș, 2020).

Potrivit lui Lauzov (1990), „cele mai importante obiective de a influența calitatea informațiilor din situațiile financiare anuale sunt cele care privesc implicarea utilizatorilor externi și în special, a investitorilor și creditorilor, oferind informațiile utile pentru luarea deciziilor cu privire la modul în care entitatea urmărește eficiența și protejarea resurselor investite, iar calitatea informațiilor prezentate în situațiile financiare poate contribui direct la atragerea investitorilor dar și la conștientizarea mediului de afaceri cu privire la oportunitățile și riscurile asumate prin decizia de a investi” (N. Balteș, 2020).

Relația dintre situațiile financiare este una de reciprocitate și influență directă deoarece toate componentele situațiilor financiare prezentate anterior sunt legate între ele și depind una de cealaltă.

De asemenea, componentele unei situații financiare există, împreună, în același timp și loc.

6.4. Cost versus preț

6.4.1. Care este costul unui produs sau serviciu?

În cadrul literaturii de specialitate au fost formulate următoarele strategii pentru stabilirea costului unui produs sau serviciu:

1. **„Premium pricing (strategia prețurilor înalte):** stabilirea unui preț mai ridicat decât prețul pieței. Astfel de strategii funcționează în sectoare în care există un avantaj competitiv puternic pentru companie (ex: Porsche în mașini) sau când vrei să creezi ideea de produs premium.
2. **Penetration pricing (strategia prețurilor scăzute):** prețul este scăzut în mod artificial pentru a câștiga cota de piață. Este potrivită pentru produsele nou lansate. Nu este o strategie pentru termen lung, prețurile vor fi ridicate odată cu depășirea perioadei de promovare și atingerea obiectivelor privind cota de piață.
3. **Economy pricing (strategia prețurilor moderate):** adaosurile comerciale sunt mici, cheltuielile de marketing și publicitate la fel. Această strategie se aplică pentru produsele adresate masei, cu cotă de piață ridicată (ex: detergenți).
4. **Price Skimming (prețuri de smântânire):** adoptarea unui preț ridicat atât timp cât există un avantaj competitiv considerabil. Scopul este acela de a obține un profit ridicat până produsul sau serviciul atrage noi competitori. Important de știut este că prețurile

mari tind să atragă noi competitori, ceea ce va duce și la scăderea prețurilor” (C. Dumitru, 2009).

În cadrul teoriilor economice s-au remarcat două metode principale pentru stabilirea costurilor unui produs sau serviciu:

- 1) **„Stabilirea prețului plecând dinspre cost spre piață:** este metoda clasică și presupune obținerea prețului de vânzare pornind de la costurile totale ale companiei cu produsul/serviciul respectiv la care se adaugă marja dorită. Dezavantajul acestei metode este faptul că, în cazul în care costurile (directe și indirecte) nu sunt optimizate, o companie nu poate fi competitivă deoarece alte companii care au costuri de producție și funcționare mai mici vor oferi produse/servicii similare la un preț mai mic” (V. Vîlcu, 2019). Metoda de calcul este următoarea:



„Stabilirea prețului plecând dinspre piață spre cost: cea de-a doua metodă, spre deosebire de prima, presupune obținerea prețului de vânzare în funcție de cât este dispusă piața să ofere și optimizarea ulterioară a costurilor ținând cont de „prețul pieței” și marja dorită. Pentru acest lucru sunt necesare studii de piață, analiza prețurilor și vânzărilor altor produse similare comercializate de competitorii direcți, analiza marjelor practicate în sectorul de activitate respectiv etc. Dezavantajul acestei metode este faptul că, din dorința de a obține un preț cât mai competitiv în piață, se poate ajunge la obținerea de produse sau servicii de o calitate slabă, fapt generat de costurile mici de producție: se vor folosi materiale mai ieftine, forță de muncă mai ieftină și implicit mai slab calificată, furnizori mai ieftini și care vor oferi servicii pe măsură etc.” (V. Vîlcu, 2019). Metoda de calcul, în acest caz, este următoarea:



Pentru evitarea dezavantajelor analizate anterior în cadrul celor două metode de stabilire a costurilor, o companie poate folosi un mix între acestea, chiar dacă prețul rezultat va fi mai mare decât al concurenților, produsul se poate diferenția prin calitate și alte elemente caracteristici mai importante.

6.4.2. De ce sunt costurile atât de ridicate?

Uneori, prețurile pot fi mai ridicate din cauza strategiilor care stau la baza implementării acestora. De asemenea, unul dintre motive este și că „prețul se stabilește în strânsă corelație cu etalonul în care se măsoară respectiv cu moneda și, de asemenea, cu valoarea mărfurilor la care se referă” (C. Dumitru, 2009). De asemenea, „relația dintre monedă și preț este invers proporțională: cu cât valoarea monedei este mai mică cu atât prețul este mai mare” (V. Vîlcu, 2019).

În cazul prețului se întâlnește noțiunea de preț relativ și preț real.

Prețul relativ reprezintă „valoarea de schimb a unei mărfi A în raport cu marfa B sau, invers, cantitatea de marfă B care se schimbă contra unei unități din marfa A” (V. Vîlcu, 2019).

Prețul real „se calculează prin raportarea prețului nominal de la un moment dat la prețul unui bun, al unui serviciu sau al unui venit ales ca etalon. Cel mai frecvent etalon este salariul orar sau salariul zilnic” (C. Dumitru, 2009).

Factorii care influențează creșterea prețurilor sunt:

- Strategiile de marketing,
- Costurile materiei prime,
- Salariile angajaților,
- Costurile materialelor implicate,
- Taxele și impozitele datorate în urma profitului,
- Strategiile de management intern,
- Costurile pentru publicitate și promovare.

6.4.3. Ce este prețul?

În stabilirea prețurilor este foarte important să se respecte următoarele principii:

- Principiul transparenței,
- Principiul obiectivității,
- Principiul eficienței,
- Principiul eficacității.

Prețul unitar sau prețul comparativ a fost definit ca „o modalitate pentru comercianții cu amănuntul de a afișa prețul unui produs în raport cu o unitate de măsură standard, cum ar fi kilogramul sau litrul” (V. Vîlcu, 2019).

ISO 21041, *Ghidul privind prețurile unitare*, vizează clarificarea „confuziei prin definirea sistemelor de stabilire a prețurilor unitare și prin sporirea transparenței informațiilor privind prețurile” (ISO, 21041). ISO 21041 este „un instrument cheie pentru comercianții cu amănuntul, permițându-le să furnizeze prețuri clare și coerente, generând, în final, încrederea și loialitatea” (ISO, 21041).

Standardul are ca scop îndrumarea modalităților de formare a prețurilor unitare și demonstrează claritatea prețurilor.

Funcțiile pe care le îndeplinește prețul sunt:

- Funcția de calcul,
- Funcția de evaluare,
- Funcția de măsurare,
- Funcția de informare a consumatorilor,
- Funcția de elaborare a deciziilor,
- Funcția de recuperare a cheltuielilor (V. Vîlcu, 2019).

6.4.4. Cum poți stabili prețul?



Prețul unui produs sau serviciu se stabilește în funcție de costurile implicate și de marja de profit. Pentru a stabili prețul este necesar să se identifice toate cheltuielile și să se împartă în funcție de următoarele categorii:

- Cheltuieli fixe, adică „acele costuri care rămân neschimbate indiferent de volumul producției. Cu cât volumul producției crește, costul fix care revine pe unitatea de produs scade. Prin urmare, pentru eficientizarea activității se urmărește ca aceste costuri să reprezinte un procent cât mai mic din prețul produsului/serviciului plătit de cumpărător”(N. Balteș, 2020).
- Cheltuieli variabile, adică „acele costuri care evoluează proporțional cu volumul producției. Prin natura lor aceste costuri oferă antreprenorului un grad de flexibilitate în dimensionarea volumului de producție la un nivel optim. Pentru a identifica acest punct optim se calculează costul necesar creșterii volumului de producție cu un număr determinat de unități” (N. Balteș, 2020).

În stabilirea prețului trebuie să se țină cont de:

- Grupul de clienți direcți și clienți potențiali,
- Strategia de vânzare, care poate fi orientată spre preț sau spre valoare,
- Puterea economică de la nivel național și comunitar,
- Comportamentul consumatorului în cadrul pieței,
- Factorii psihologici care influențează comportamentul consumatorului.

6.4.5. Marja de profit

Marja netă a profitului este „un indicator financiar de profitabilitate, care arată în procente cât de profitabilă este activitatea totală a unei companii și reprezintă o comparație între profitul rămas după impozit și vânzările nete și arată profitul rămas după ce toate costurile de producție și de administrație au fost deduse din vânzări și impozitul pe profit recunoscut” (V. Vilcu, 2019).

Marja de profit este un instrument de măsurare a rezultatelor și de evaluare a activității companiei.

Marja de profit, ca indicator, se analizează pe baza rezultatelor obținute de către competitori. Este un indicator utilizat pe termen scurt .

Cu cât procentul este mai mare, cu atât compania respectivă este considerată a fi una mai profitabilă și stabilă.

În cele ce urmează, redăm un exemplu de calcul a marjei de profit:

„*Marja netă a profitului = (Profitul net al exercițiului/ Cifra de afaceri netă) *100*

Exemplu:

Potrivit datelor din bilanțul entității X :

profitul net = 30.000 lei

cifra de afaceri neta = 454.000 lei

Astfel, marja netă a profitului = $(30.000 \text{ lei} / 454.000 \text{ lei}) * 100 = 6,61 \%$

O marjă a profitului sub 1% indică o situație instabilă.

O marjă cuprinsă între 1% și 15% indică o situație stabilă.

O marjă peste 15% poate indica o situație volatilă.



Potrivit rezultatului, situația entității X este **una stabilă**, deoarece se încadrează în intervalul de 1%-15 % potrivit căruia se încadrează firmele stabile.

Cu cât marja de profit este mai ridicată, cu atât se consideră că firma a avut o activitatea mai bună în perioada precedentă. În acest caz, marja profitului net este un indicator standard de măsurare a performanței unei afaceri însă acest indicator este afectat de includerea în calcul a unor cheltuieli care apar de exemplu o singură dată și a celor care nu au caracter operațional, de exemplu un venit din investiții, ceea ce face ca indicatorul să nu reflecte situația reală la nivel operațional” (V. Vîlcu, 2019).

6.5.Exemple

În cadrul exemplului de mai jos, vom reda un exemplu de întocmire a bilanțului financiar, al companiei HP România, pentru o înțelegere complexă a modului de întocmire a acestuia.

DENUMIRE INDICATORI	
Indicatori din BILANT	
ACTIVE IMOBILIZATE – TOTAL	63140255
ACTIVE CIRCULANTE - TOTAL, din care	87017432
Stocuri (materii prime, materiale, producție în curs de execuție, semifabricate, produse finite, mărfuri etc.)	3283998
Creanțe	66598635
Casa și conturi la banci	17134799
CHELTUIELI IN AVANS	3551461
DATORII	89248715
VENITURI IN AVANS	6802074
PROVIZIOANE	6412511
CAPITALURI - TOTAL, din care:	51245848
Capital subscris vărsat	987510
Patrimoniul regiei	-
Indicatori din CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE	
Cifra de afaceri netă	356350629
VENITURI TOTALE	366764944
CHELTUIELI TOTALE	349120360
Profitul brut sau pierderea brută	
-Profit	17644584
-Pierdere	0
Profitul net sau pierderea netă a exercitiului financiar	
-Profit	13164521
-Pierdere	0
Indicatori din DATE INFORMATIVE	
Număr mediu de salariați	1354
Tipul de activitate, conform clasificării CAEN	Activitati de consultanta pentru afaceri si management



*Sursa: Bilanț contabil, HP România, (2019), disponibil la:
<https://mfinante.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice/info-pj-selectie-dupa-cui>, accesat din data de 09.12.2020*



Bibliografie

1. Balteș N, (2020), Expertiză contabilă și diagnostic financiar, Editura Pro Universitaria, București;
2. Dumitru C., (2009), Contabilitate - probleme rezolvate, aplicații, studii de caz, Editura Universitaria, București;
3. Munteanu V., (2012), Control financiar-contabil, Editura Pro Universitaria, București;
4. Vîlcu V., (2019), Contabilitatea și gestiunea instrumentelor financiare, Editura Pro Universitaria, București;
5. Bilanț contabil, HP România, (2019), disponibil la:
<https://mfinante.gov.ro/domenii/informatii-contribuabili/persoane-juridice/info-pj-selectie-dupa-cui>, accesat în data de 09.12.2020



Capitolul 7 Strategii de dezvoltare și legislație

7.1. Strategii de dezvoltare

7.1.1. Definirea conceptului de planificare și instrumente de planificare

În elaborarea activității unei firme, un rol foarte important îl au strategiile de dezvoltare, politicile interne și modalitatea acestora de implementare. În alcătuirea unei strategii de dezvoltare intră „obiectivele majore pe termen lung, modalitățile de realizare și resursele angajate astfel dimensionate încât să permită realizarea misiunii firmei în condiții de avantaj competitiv” (D. Matcin, 2019). Există mai multe tipuri de abordări ale strategiei de dezvoltare. P. Ducker menționează că strategia unei companii trebuie să răspundă la două întrebări: „În ce constă afacerea? și Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?” (D. Matcin, 2019).

Principalele caracteristici ale strategiei de dezvoltare sunt următoarele:

- „are în vedere realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub formă de misiune și obiective;
- vizează perioade viitoare din viața firmei, cel mai adesea de 3-5 ani, de aceea are un grad ridicat de incertitudine;
- sfera de cuprindere a strategiei este compania ca organizație, în ansamblu sau părți importante ale acesteia;
- conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale firmei;
- strategia se bazează pe abordarea corelativă a companiei și mediului în care își desfășoară activitatea;
- prin modul cum este concepută strategia are în vedere și favorizează desfășurarea unui intens proces de învățare organizațională;
- la baza abordării strategiei se află principiul eficienței;
- are un caracter oficial, care îmbracă forma unui plan;
- obținerea avantajului competitiv, referitor la costul și calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale” (A. Bîrcă, 2017).

Strategia de dezvoltare se implementează prin **decizii strategice** caracterizate de următoarele elemente:

- „are în vedere doar activitățile companiei;
- implică armonizarea activităților companiei cu mediul,
- presupune sincronizarea activităților companiei cu resursele disponibile,
- implică alocări și realocări majore de resurse;
- afectează deciziile operaționale, deoarece generează o serie de decizii de importanță mai redusă și de activități operaționale, privind utilizarea resurselor,
- sunt influențate nu numai de elementele contextuale și resursele disponibile, dar și de valorile și așteptările persoanelor care dețin puterea în cadrul acesteia” (A. Bîrcă, 2017).

Astfel, componentele unei strategii de dezvoltare sunt: „misiunea firmei, obiectivele strategice, modalitățile de realizare a obiectivelor, resursele disponibile, termenele de finalizare și



atingere a obiectivelor, avantajul competitiv” (D. Matcin, 2019). Din cadrul strategiei de dezvoltare face parte și planificarea.

Planificarea a fost definită ca „un proces de luare a deciziilor prin care analizăm Prezentul (situația actuală), definim Viitorul dorit (unde vrem să ajungem) și găsim Soluțiile pentru a ajunge acolo” Astfel, procesul de planificare este definit prin: „perioadele de timp la care se referă; gradul de specificitate, detalii și claritate cu care sunt descrise Prezentul, Viitorul și Soluțiile și servește pentru a coordona și direcționa toate resursele adecvate și disponibile (politice, umane, economice, etc) ale unui grup pentru atingerea obiectivelor sale” (O. Nicolescu, 2001).

Componentele principale ale planificării sunt:

- „**Strategia**, care este orientată spre scop și răspunde la întrebarea Ce?,
- **Planificarea**, care răspunde la întrebările Cu cine? Cu ce?, până atingem scopul mai sus definit, în strategie,
- **Tactici**, care răspund la întrebarea Cum? și sunt instrumente și tehnici utilizate pentru implementarea strategiei” (O. Nicolescu, 2001).

Strategia este acea procedură planificată, orientată spre scop. **Tacticile** sunt modul în care strategiile sunt implementate. **Planificarea strategică** reprezintă „un plan, un model, un set de direcții și abordări pe care managerii le aplică pentru conducerea companiei și o modalitate complexă de influențare a viitorului companiei la un proces prin intermediul căruia se determină ce anume intenționează organizația să facă și cum își va atinge scopurile propuse” (O. Nicolescu, 2001).

7.1.2. Planificarea strategică

După cum am analizat anterior, **planificarea strategică** este „o activitate orientată spre viitor și reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung, precum și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective” (N. Burlacu; V. Rusu, 2018). Planificarea strategică devine, în acest caz, un instrument managerial, utilizat cu scopul de a ajuta la dezvoltarea companiei și eficientizarea activităților interne specifice acesteia.

Planificarea strategică prezintă următoarele caracteristici:

- „implică abordarea celei mai bune căi de acțiune care să răspundă la stimulii externi, care sunt sau care nu sunt cunoscuți în prealabil.
- este un proces planificat pentru că presupune o formulare deliberată a unui scop și dezvoltarea unei abordări care să permită atingerea acestuia.
- este un proces organizat pentru că presupune o ordine și un program riguros pentru a-l menține pe direcția dorită și pentru a ne atinge scopul
- este un proces de luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor deoarece hotărârile trebuie luate în așa fel încât să răspundă la toate problemele prezentate până acum” (N. Burlacu; V. Rusu, 2018).

O bună planificare strategică ajută la următoarele lucruri:

- adaptarea companiei la schimbările externe și la influența factorilor externi,



- adaptarea activităților companiei la legislația din domeniu,
- formularea unor planuri de acțiuni care să corespundă resurselor și obiectivelor acesteia,
- formularea unor direcții concrete de acțiuni care să fie corelate cu cerințele și nevoile clienților și a potențialilor clienți,
- dezvoltarea și promovarea companiei în cadrul pieței,
- implementarea unor acțiuni specifice de marketing prin care să se urmărească atragerea unor noi clienți,
- eficientizarea acțiunilor interne (H. Mintzberg, 2008).

În cadrul unei planificări strategice este foarte important să se regăsească scopul acesteia, formulat foarte clar, analiza mediului intern și extern și analiza reală a resurselor disponibile.

Planificarea strategică face parte din managementul strategic. Acesta a fost definit ca „punerea în practică a gândirii strategice prin funcțiile de conducere și management ale instituției” (H. Mintzberg, 2008). Factorii care influențează managementul strategic sunt:

- misiunea companiei,
- valorile și cultura organizațională,
- scopul și obiectivele acesteia,
- resursele interne: umane, financiare, materiale,
- competitorii companiei și strategiile acestora,
- nevoile și cerințele clienților,
- schimbările externe și factorii externi care influențează, vizibil, activitatea din cadrul acesteia (O. Nicolescu, 2001).

Astfel, rolurile unei planificări strategice de succes sunt următoarele:

- „conduce la acțiune,
- construiește o misiune comună bazată pe valorile instituției,
- este un proces participativ, în care membrii Consiliului de Administrație au același rol cu personalul angajat,
- este orientată extern și este sensibilă la orice modificare a mediului instituției,
- se bazează pe informații de calitate,
- necesită deschidere către întrebări obiective, care să evidențieze starea de fapt,
- este o componentă esențială a managementului” (O. Nicolescu, 2001).

Planificarea strategică parcurge următoarele etape: „pregătirea, identificarea formulării optime a misiunii, evaluarea situației actuale a organizației, dezvoltarea scopurilor strategice și a obiectivelor operaționale, finalizarea planului scris, implementarea planului” (O. Nicolescu, 2001). Parcurgerea acestor etape este obligatorie deoarece de aceste etape depinde succesul planificării și eficiența rezultatelor obținute în urma aplicării acesteia.

7.1.3. Realizarea studiilor de analiză socio-economică

Analizele socio-economice sunt considerate un real ajutor pentru dezvoltarea unei companii, din următoarele motive:

- Ajută la o planificare strategică mai bună și mai eficientă,
- Ajută la analiza legislației, la care orice companie trebuie să se alinieze și să ia măsuri clare pentru respectarea acesteia,
- Ajută la realizarea studiului de fezabilitate și la întocmirea planului de afaceri,
- Au rol în construirea tehnicilor manageriale,
- Influențează tehnicile de lucru cu angajații și relațiile cu aceștia,
- Ajută la elaborarea unor noi proiecte pentru dezvoltarea companiei, atât din punct de vedere financiar, economic, cât și social (L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020).

Analiză socio-economică este necesară pentru „evaluarea corectă a proiectului deoarece nu întotdeauna analiză financiară poate releva corect și complet utilitatea și beneficiile reale ale acestuia, fiind efectuată în numele întregii societăți, ceea ce o face diferită față de o analiză financiară care consideră doar interesele proprietarului” (L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020). Această analiză are și rolul de a redefini costurile implicate și beneficiile urmărite.

Analiza economico-financiară a fost definită și ca „o activitate de maximă importanță pentru stabilirea stadiului în care se află o societate economică, cu privire la evoluția și mersul societății comerciale respective, dar și pentru a identifica o serie de aspecte care pot să conducă la îmbunătățirea activității” (C. Baiu, 2019).

Analiza economico-financiară parcurge următoarele etape:

- „delimitarea obiectului analizei;
- determinarea elementelor, factorilor și a fenomenului studiat, stabilirea corelațiilor dintre fiecare factor și fenomenul analizat, precum și între diferiții factori care acționează;
- măsurarea influențelor diferitelor elemente sau factori;
- stabilirea concluziilor și aprecierilor care se desprind și, în final, elaborarea măsurilor care constituie și trebuie să constituie conținutul deciziilor care să vizeze îmbunătățirea acestei activități” (L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020).

Aceasta ține cont și de mai multe funcții, precum: „funcția informațională, cea de evaluare, cea de fundamentare, de gestiune și de realizare a obiectivelor propuse” (C. Baiu, 2019). Aceasta se raportează la cercetarea elementelor: economice, financiare, ce țin de resurse și de rezultatele urmărite. Pe lângă aceste aspecte, analiza economico-financiară prezintă și următoarele caracteristici:

- ajută la delimitarea și cercetarea factorilor care influențează pozitiv sau negativ activitatea companiei,
- determină acele elemente cantitative care influențează profitul acesteia,
- stabilește, în mod succesiv, factorii decisivi pentru activitatea companiei,
- stabilește corelațiile dintre factorii analizați anterior și factorii interni companiei,
- pe baza ei se elaborează modele concrete de acțiune,
- stabilește concluziile necesare cu privire la procesul luării deciziei (L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020).

7.1.4. Exemple

În caseta 7.1. este redat un exemplu în care, principalul obiectiv al unei companii este creșterea profitului financiar din exploatare, ca indicator utilizat în evaluarea companiei.

Caseta 7.1. Exemplu de creștere a profitului financiar din exploatare.

”Ipotezele în planul de afaceri sunt:

- dublarea cifrei de afaceri în trei ani;
- prețul la materii prime va crește cu 8% în fiecare din anii următori (2021-2023);
- o reducere de prețuri pentru produsele fabricate de 2,5% în fiecare din anii următori;

S-au avut în vedere costuri direct proporționale cu veniturile pentru: materie prima, energie, salarii directe și alte cheltuieli directe.

Pentru salarii indirecte s-au adăugat salarii cu proiectanții ce vor fi angajați care să acopere plusul de activitate dat de creșterea de venituri, o serie de costuri s-au considerat 50% constante și 50% direct proporționale cu veniturile, alte costuri indirecte s-au considerat constante pentru tot intervalul.

După calcule se constată că, în 2018, valoarea profitului net din exploatare va fi sensibil mai mică (5,8 mil euro) față de cea din 2016 (6,6 mil euro), deși s-a prevăzut că veniturile se vor dubla. În aceste condiții, acționarii nu pot fi mulțumiți. Ținta pentru profitul net din exploatare trebuie să fie oricum deasupra valorii de acum, altfel ei ar dori să-și vândă astăzi acțiunile și nu după trei ani când vor primi mai puțini bani pe acțiuni.

Un indicator de evaluare foarte utilizat este acela care presupune estimarea valorii unei firme înmulțind valoarea profitului net din exploatare cu un factor al domeniului de activitate (ex: 6,6 (profit net din exploatare) x 4,3 (pentru firme producătoare de componente auto pe perioada crizei). În scenariul următor se ia în considerație, pe lângă dublarea veniturilor și următoarele:

- reducerea rebuturilor interne și externe (1,7 mil – 2021 ... 0,265 mil – 2023)
- reducerea ponderii salariilor în totalul veniturilor dar numai ca efect a productivității și nu a reducerii de salarii (menținere la 11% din cifra de afaceri în toți anii)
- reducerea ponderii salariilor de regie în total salarii (71 %)
- reducerea cheltuielilor cu materia primă (valori pentru fiecare an) și se păstrează condițiile de creștere a prețului la materia prima (+8% / an) simultan cu reducerea de preț la produsele fabricate (-2.5 % / an).

Cele arătate mai sus trebuie să fie rezultatul unor lungi analize de management derulate pe durata mai multor săptămâni în care managerii de direcție să arate dacă este sau nu posibil să se întreprindă aceste acțiuni. În noile condiții, la finele anului 2018 se obține o valoare pentru profitul net din exploatare de cca 14 mil euro, deci o creștere a valorii firmei cu cca 120%, ceea ce va fi apreciat de acționarii firmei.

În concluzie, strategia de „creștere a veniturilor” coroborată cu „strategia de reducere a costurilor” va putea să conducă la obiectivul fundamental al firmei de a obține profitul net din exploatare de 14 mil euro. Dar stabilirea indicatorilor financiari și măsurarea în sine nu este de ajuns. Trebuie determinate schimbări de comportament în interiorul companiei *Sursa: Model plan afacere, disponibil la: www.sansa-sociala.ro*

7.2. Legislație

7.2.1. Legislație, noțiuni generale

Este recunoscut faptul că politica în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii „a devenit în România o parte integrantă a politicii de dezvoltare regională, datorită rolului important pe care îl au acestea în dezvoltarea economică pe termen lung, în crearea de noi locuri de muncă și prin contribuția semnificativă la diminuarea șomajului” (C. Baiu, 2019). Inițierea unei noi afaceri reprezintă „cea mai bună metodă de lansare în afaceri, deoarece oportunitățile, care stau la baza inițierii afacerii, pot fi valorificate cu succes în acest mod” (C. Baiu, 2019). Avantajele și dezavantajele acestui pas sunt redate în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1. Avantajele și dezavantajele inițierii unei afaceri

Avantaje:	Dezavantaje:
<ul style="list-style-type: none">- Satisfacția întreprinzătorului de a pleca de la zero și de a-și construi propria afacere;- Construirea propriei imagini;- Stimularea aplicării ideilor noi;- Alegerea amplasamentului dorit;- Lipsa moștenirii adversităților, prejudecăților și datoriilor;- Posibilitatea primirii de consultanță specializată la costuri reduse;- Posibilitatea de a achiziționa echipamentele dorite (eventual noi);- Posibilitatea de a angaja personalul dorit;- Costul afacerii este mai scăzut.	<ul style="list-style-type: none">- Accesul pentru prima dată în lumea afacerilor este întotdeauna dificil, necesitând foarte mult timp și efort;- Incertitudinea cu privire la evoluția afacerii este mare;- Dificultatea dobândirii unui renume pe piață datorită neîncrederii consumatorilor;- Răspunsul agresiv al concurenților;- Obținerea de finanțări este dificilă;- Necesitatea apelării la consultanță.

Sursa: L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020

În Tabelul 7.2 sunt prezentate avantajele și dezavantajele cumpărării unei afaceri.

Tabelul 7.2. Avantajele și dezavantajele cumpărării unei afaceri

Avantaje:	Dezavantaje:
<ul style="list-style-type: none">- Continuitatea afacerii – în situația în care această s-a dovedit profitabilă;- Imagine deja formată;- Amplasarea afacerii este, de regulă, favorabilă;	<ul style="list-style-type: none">- Afacerea ar putea să nu mai fie profitabilă- Afacerea dorită nu este de vânzare;- Lipsa satisfacției inițierii propriei afaceri;

<ul style="list-style-type: none">- Clientela mai stabilă;- Existența furnizorilor, angajaților și a echipamentelor;- Obținerea de finanțări este mai probabilă;- Efortul financiar (investiția) poate fi mai mic decât la inițiere.	<ul style="list-style-type: none">- Imaginea deja creată poate fi nefavorabilă;- Personalul poate fi slab pregătit;- Echipamente și stocuri învechite;- Amplasament necorespunzător- Dificultatea introducerii schimbărilor- Dezinformarea cumpărătorului de către vânzător
---	--

Sursa: L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020

Indiferent de modul de dezvoltare a unei afaceri, aceasta trebuie să respecte legislația națională și europeană, actuală, din următoarele domenii:

- „Protecția consumatorilor,
- Condițiile de muncă pentru angajați,
- Sănătate și securitate la locul de muncă,
- Fiscal, financiar și economic
- Drepturile angajaților,
- Mediu,
- Drepturile persoanelor din grupuri defavorizate și vulnerabile” (L. Horhota; A.A. Tole; N.C. Matei, 2020).

7.2.1.1. Legislație referitoare la înființarea și gestionarea afacerii

În cazul înființării și gestionării unei afaceri un antreprenor trebuie să respecte următoarele norme legislative:

- „Legea 26/1990, legea privind registrul comerțului
- Legea 359/2004 privind simplificarea formalităților la înregistrarea în registrul comerțului a persoanelor fizice asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora precum și autorizarea funcționării persoanelor juridice cu modificările ulterioare
- Legea 346/2002 privind stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor de către întreprinzătorii tineri” (A. T. Stănescu, 2020).

O afacere poate fi deschisă sub formă de persoană fizică sau societate comercială. Persoana fizică se poate constitui sub formă de persoană fizică autorizată, întreprindere individuală sau întreprindere familială.

Conform legislației din domeniu, pentru înființarea unei persoane fizice autorizate este nevoie de respectarea următoarelor etape:

- „Stabilirea sediului profesional,
- Obținerea avizului asociației de proprietari și al vecinilor,
- Rezervarea denumirii,



- Depunerea specimenului de semnătură,

Documentele oficiale se depun la Oficiul Național al Registrului Comerțului” (A. T. Stănescu, 2020).

Dosarul de înregistrare a unei persoane fizice autorizate (PFA) cuprinde următoarele documente:

- „Cererea de înregistrare (formular tip completat de către solicitant)
- Dovada rezervării denumirii (obținut după completarea cererii de verificare și disponibilității denumirii)
- Formularul pentru înregistrare fiscală (o anexă la cererea de înregistrare prin care se specifică opțiunea în legătură cu plata TVA-ului și a taxelor și impozitelor)
- Contractul de spațiu pentru sediul profesional (contract de comodat, de închiriere, leasing imobiliar, vânzare-cumpărare etc)
- Avizul asociației de locatari/proprietari și al vecinilor (de jos, de sus, stânga, dreapta)
- Trei copii ale actului de identitate (copiile respective să aibă mențiunea – „conform cu originalul”)
- Specimenul de semnătură dat în fața unui notar public în cazul în care documentul va fi legalizat sau oferit în fața directorului Oficiului Registrului Comerțului (ORC)
- Declarația (formular tip) pe propria răspundere a întreprinzătorului, document care atestă faptul că se îndeplinesc toate condițiile legale din domeniul sanitar-veterinar, sanitar, protecția muncii, protecția mediului
- Documente care confirmă pregătirea profesională a persoanei respective (copii după diploma de licență, de bacalaureat, certificatul de absolvire a unor cursuri specializate etc). Copiile vor avea precizarea „conform cu originalul” (A. T. Stănescu, 2020).

Potrivit legislației din domeniu, competențele profesionale pot fi atestate cu documente cum ar fi:

- „Diplomă/certificat/adeverință prin care se dovedește absolvirea unei instituții de învățământ
- Certificatul de calificare profesională sau de absolvire a unei forme de pregătire profesională
- Certificatul de competență profesională
- Cartea de meșteșugar
- Carnetul de muncă al solicitantului
- Declarație de notorietate cu privire la abilitatea de a desfășura activitatea pentru care se solicită autorizarea, eliberată de primarul localității respective în mod gratuit în cazul meseriilor tradiționale artizanale sau atestatul de recunoaștere a calificării dobândite în străinătate” (A. T. Stănescu, 2020).

Potrivit Legii nr. 31 din 16/1990 privind societățile comerciale, actualizată, societățile comerciale pot lua următoarele forme:

- „Societate cu răspundere limitată
- Societate pe acțiuni
- Societate în nume colectiv
- Societate în comandită simplă
- Societate în comandită pe acțiuni” (Art. 2 din Legea nr. 31 din 16/1990, actualizată)

7.2.1.2. Legislație de domeniu (de activitate)

Cele mai importante precizări legislative privind înființarea unei afaceri noi sunt următoarele:

- „Conform sistemului de codificare al clasificării CAEN, clasele reprezintă titlurile identificate printr-un cod numeric de 4 cifre,
- Clasificarea activităților din economia națională se va face conform Clasificării activităților din economia națională – CAEN, cu modificările și completările ulterioare
- Domeniile majore în care se poate începe o afacere sunt: industrial, al serviciilor, comerțului” (Legea nr. 31 din 16/1990, actualizată).

Tipurile de întreprinderi au fost clasificate în funcție de mai multe categorii, precum: după modul de producție, după forma de proprietate, după natura juridică, după mărime, după gradul de specializare, după obiectul de activitate, după sectorul economic, după aria de activitate (A. T. Stănescu, 2020).

a) „După modul de producție întreprinderile pot fi:

- întreprinderi de tip precapitalist (exploatări agricole tradiționale, activitatea meșteșugarilor independenți);
- întreprinderi de tip capitalist (ex: societatea pe acțiuni);
- întreprinderi de tip postcapitalist (ex: cooperativele).

b) După formă de proprietate se diferențiază:

- întreprinderile aflate în proprietate privată;
- întreprinderile proprietate de stat (sau publică);
- întreprinderile în proprietate de grup cooperatist;
- întreprinderile cu un regim combinat al proprietății.

c) După natura juridică:

- întreprinderi individuale;
- societăți comerciale: de persoane și de capitaluri.

d) După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social):

- microîntreprinderi;
- întreprinderi mici;
- întreprinderi mijlocii;
- întreprinderi mari.

e) După gradul de specializare (diversitatea activităților):

- întreprinderi strict specializate (pe un produs sau pe o anumită tehnologie);
- întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite);



- întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

f) După obiectul de activitate (activitățile realizate, după clasificarea uzuală oficială):

- întreprinderi de producție;
- întreprinderi de comerț;
- întreprinderi de servicii.

g) După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea:

- întreprinderi din sectorul primar (agricultură, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă);
- întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucrătoare);
- întreprinderi din sectorul terțiar (distribuție, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație).

i) După aria de activitate:

- întreprinderi cu arie de activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat);
- întreprinderi cu arie de activitate regională (o parte din țară, mai multe județe);
- întreprinderi cu arie de activitate națională;
- întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială” (A. T. Stănescu, 2020).

Această clasificare este importantă deoarece, în funcție de felul întreprinderii, raportat la categoriile de mai sus, vor fi luate măsuri specifice pentru respectarea legislației actuale. De asemenea, normele legislative care trebuie respectate în cadrul acestora, diferă în funcție de categoriile în care se încadrează.

7.2.1.3. Exemple

În caseta 7.2. sunt redate câteva elemente de care ar trebui să țină cont un antreprenor atunci când înființează o nouă companie.

Caseta 7.2. Aspecte de care ar trebui să țină cont un antreprenor

- ”Costurile de constituire ale unei societăți comerciale pot fi mai mici dacă se declară un domeniu de activitate omogen, restrâns la un număr redus de coduri CAEN.
- Alegerea asociaților este o decizie foarte importantă a întreprinzătorului, cu efecte pe termen mediu și lung asupra evoluției afacerii și rezultatelor economice obținute.
- Se recomandă verificarea bonității unui partener persoană juridică sau a onorabilității unui partener persoană fizică, apelând la serviciile de informații de afaceri ale Oficiilor Registrului Comerțului (prin Biroul Unic) pentru a se diminua riscurile asocierii, datorită lipsei de bună credință a unuia sau mai multor parteneri.
- Actul constitutiv al societății comerciale desemnează atât înscrisul unic, cât și contractual de societate și/sau statutul societății, încheiat sub semnătură privată și semnat de toți asociații/fondatori, exprimând voința acestora.
- Societatea în nume colectiv sau în comandită simplă se constituie prin contract de societate, iar societatea pe acțiuni, în comandită pe acțiuni sau cu răspundere limitată se constituie prin contract de societate și statut.
- În cazul SRL cu asociat unic se întocmește numai statutul.
- Contractual de societate și statutul pot fi încheiate sub forma unui înscris unic, denumit act constitutiv. Când se încheie numai contract de societate sau numai statut, acestea pot fi denumite, de asemenea, act constitutiv”.

Sursa: Înființarea unei firmei, disponibil la: www.accountantsgroup.ro ›

Proprietatea intelectuală reprezintă „ansamblul drepturilor exclusive acordate asupra creațiilor intelectuale. Aceasta se împarte în două ramuri: proprietatea industrială, care cuprinde invențiile (brevetele), mărcile, desenele și modelele industriale și denumirile de origine, pe de o parte, și drepturile de autor, care vizează operele literare și artistice, pe de altă parte”(C. R. Romișan, 2018). Odată cu intrarea în vigoare a Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene (TFUE) în 2009, UE „are o competență explicită în domeniul drepturilor de proprietate intelectuală” (art.118 din TFUE).

Chiar dacă sunt reglementate la nivel național, drepturile de proprietate intelectuală fac parte și din incidența legislației Uniunii Europene. Astfel, articolul 118 din TFUE prevede că, „în contextul instituirii și funcționării pieței interne, Parlamentul și Consiliul, hotărând în conformitate cu procedura legislativă ordinară, stabilesc măsuri pentru crearea dreptului proprietății intelectuale al UE, în vederea asigurării unei protecții uniforme a drepturilor de proprietate intelectuală (DPI) în UE, precum și pentru înființarea unor sisteme centralizate de autorizare, coordonare și control la nivelul UE” (art.118 din TFUEA). Activitatea legislativă a Uniunii Europene referitoare la drepturile de proprietate intelectuală fac referire la armonizarea normelor europene cu cele legislative.



Oficiul Uniunii Europene pentru Proprietate Intelectuală (EUIPO) este responsabil de gestionarea mărcii UE și a desenelor UE iar, proprietatea intelectuală are ca scop crearea de valoare adăugată pentru întreprinderile și economiile europene.

7.2.2.1. Drepturi de autor, drepturi morale și patrimoniale

Drepturile de autor sunt definite ca drepturi care „garantează că autorii, compozitorii, artiștii, producătorii de film etc. sunt remunerați și că operele lor sunt protejate” (C. R. Romițan, 2018).

Aspectele ce țin de acest drept au fost schimbate odată cu evoluția digitalizării care „a schimbat profund modul în care conținutul creativ este produs, distribuit și accesat” (C. R. Romițan, 2018).

În acest sens, Directiva 2011/77/UE din 22 mai 2011 privind armonizarea anumitor aspecte ale dreptului de autor și drepturilor conexe în societatea informațională „a adaptat legislația privind drepturile de autor și drepturile conexe la evoluțiile tehnologice, dar este depășită de evoluțiile extraordinar de rapide din lumea digitală, cum ar fi distribuția și accesul la programele de radio și televiziune: 49 % dintre utilizatorii de Internet din UE accesează muzică, conținut audiovizual și jocuri online” (conform estimării Eurostat).

Drepturile de autor prezintă următoarele caracteristici:

- „sunt protejate pe viață și timp de 70 ani după decesul autorului/ creatorului.
- Directiva 2011/77/UE de modificare a Directivei 2006/116/CE privind durata de protecție a dreptului de autor și a anumitor drepturi conexe a extins durata de protecție a drepturilor de autor pentru artiștii interpreți sau executanți de înregistrări sonore de la 50 la 70 ani după înregistrare și pentru autorii de muzică, precum compozitori și textieri, la 70 de ani de la moartea autorului.
- Durata de 70 ani a devenit un standard internațional de protecție a înregistrărilor sonore.
- În prezent, 64 de țări din întreaga lume protejează înregistrările sonore pentru o perioadă de cel puțin 70 ani
- Directiva 91/250/CEE impune statelor membre obligația de a proteja programele informatice prin intermediul drepturilor de autor, similar operelor literare, în sensul Convenției de la Berna pentru protecția operelor literare și artistice.
- Pentru difuzarea conținuturilor protejate de drepturi de autor și de drepturi conexe și a serviciilor conexe, este necesară obținerea unei licențe din partea titularilor acestor drepturi.
- Titularii de drepturi își încredințează drepturile unei societăți de gestionare colectivă, care gestionează drepturile în numele lor.
- Organismul de gestiune colectivă are obligația de a gestiona aceste drepturi, cu excepția cazului în care are motive obiective și întemeiate de a refuza această gestiune.
- Titularii drepturilor au libertatea de a încredința gestiunea drepturilor lor unor entități de gestionare independente.
- Titularii de drepturi au un cuvânt de spus în gestionarea drepturilor lor și vizează o mai bună funcționare a organizațiilor de gestiune colectivă prin intermediul unor standarde la nivelul UE.
- Statele membre UE trebuie să se asigure că organismele de gestiune colectivă acționează în interesul titularilor de drepturi pe care îi reprezintă și că nu le impun obligații care nu sunt necesare în mod obiectiv pentru protecția drepturilor și a intereselor lor sau pentru gestionarea eficace a respectivelor drepturilor,



- Drepturile de autor sunt remunerate conform contractelor încheiate între titularul acestora și o altă persoană fizică sau juridică care va beneficia de creațiile autorului, în sine
- Contractele privind drepturile de autor sunt supuse reglementărilor naționale și europene din domeniu” (D. Traila, 2019).

7.2.2.2. Brevete de invenție

Un brevet reprezintă „un titlu juridic care poate fi acordat pentru orice invenție cu caracter tehnic, cu condiția să fie nouă, să fie rezultatul unei activități inventive și să poată avea o aplicare industrială” (D. Traila, 2019). Brevetul conferă proprietarului „dreptul de a împiedica producerea, utilizarea sau comercializarea fără autorizație de către terți a unor astfel de invenții și încurajează întreprinderile să facă investițiile necesare în inovație și stimulează persoanele fizice și întreprinderile să aloce resurse cercetării și dezvoltării” (D. Traila, 2019).

La nivel european, un acord încheiat între statele membre a stabilit o jurisdicție unică și specializată în materie de brevete. La nivelul UE, cu privire la reglementarea brevetelor au fost luate următoarele măsuri:

- Hotărârea Curții de Justiție din 5 mai 2015 cu privire la pachetul privind brevetele, în cauzele C-146/13 și C-147/13, a deschis calea către un autentic brevet european.
- Patentul unitar oferă o protecție uniformă, cu același efect în toate țările participante. Cu un singur brevet unitar, întreprinderile vor avea posibilitatea să își protejeze invențiile în toate statele membre ale UE.
- Există posibilitatea contestării și apărării brevetelor unitare printr-o singură acțiune în justiție, sesizând Curtea Unică pentru Brevete;
- Potrivit estimărilor, importurile în UE de mărfuri contrafăcute și piratate se ridică la aproximativ 85 de miliarde euro (până la 5 % din totalul importurilor). La nivel mondial, comerțul cu mărfuri piratate reprezintă până la 2,5 % din schimburile comerciale și până la 338 de miliarde euro, ceea ce cauzează prejudicii semnificative titularilor de drepturi, guvernelor și economiilor,
- Combaterea contrafacerii și a pirateriei, care era îngreunată de diferențele dintre regimurile de sancțiuni aplicabile în statele membre, Parlamentul European și Consiliul,
- Directiva 2004/48/CE privind respectarea drepturilor de proprietate intelectuală consolidează combaterea pirateriei și a contrafacerii prin apropierea legislațiilor naționale pentru a asigura un nivel ridicat, echivalent și omogen de protecție a proprietății intelectuale pe piața internă și prevede măsuri, proceduri și compensații în temeiul dreptului civil și administrativ.
- Regulamentul (UE) nr. 608/2013 privind asigurarea respectării drepturilor de proprietate intelectuală de către autoritățile vamale prevede norme procedurale pentru a asigura respectarea de către aceste autorități a drepturilor de proprietate intelectuală în cazul bunurilor care fac obiectul supravegherii și controlului vamal”(C. R. Romițan, 2018).



7.2.2.3. Mărci

Marca este „un semn susceptibil de reprezentare grafică servind la **deosebirea produselor sau serviciilor** unei persoane fizice sau juridice de cele aparținând altor persoane” (D. Traila, 2019). Pot constitui **mărci**, semne **distinctive** cum ar fi:

- cuvinte, inclusiv nume de persoane,
- desene,
- litere,
- cifre,
- elemente figurative,
- forme tridimensionale
- forma produsului sau ambalajului său,
- combinații de culori,
- orice combinație a semnelor” (D. Traila, 2019).

Mărcile au capacitatea de a indica, fie direct, fie indirect, sursa de proveniență a produsului sau serviciului

7.2.2.4. Desene și modele

Un **desen** reprezintă „aspectul exterior al unui produs sau al unei părți a acestuia, redat în două dimensiuni, rezultat din combinația dintre principalele caracteristici, în deosebi linii, contururi, culori, formă, textura sau materiale sau ornamentația produsului în sine” (D. Traila, 2019). **Modelul** este „aspectul exterior al unui produs sau al unei părți a acestuia, redat în trei dimensiuni, rezultat din combinația dintre principalele caracteristici, în deosebi linii, contururi, culori, formă, textura sau ornamentația produsului în sine”(C. R. Romițan, 2018).



Bibliografie

Literatura de specialitate

1. Baiu, C., (2019), Analiza financiară pe înțelesul tuturor, Editura Evrika Publishing, București;
2. Bîrcă A., (2017), Controlul de gestiune în optimizarea performanței entității, Editura Tipo Moldova, Iași;
3. Burlacu N., Rusu V., (2018), Economic-managerial essential of operational strategies in the industrial enterprise; EcoSoEn, nr.3/2018;
4. Horhota L.; Tole A.A.; N.C. Matei, (2020), Analiza economică-financiară. Metode și modele, Editura Pro Universitaria, București;
5. Matcin D., (2019), Planificarea strategică și rolul ei în managementul organizațional, Culegere de rezumate științifice ale tinerilor cercetători, Chișinău;
6. Mintzberg H., (2008), Ascensiunea și declinul planificării strategice; Editura Publica, București;
7. Nicolescu O., (2001) Managementul modern al organizației; Editura Tribuna Economică, București;
8. Romitan C.R., (2018), Dreptul proprietății intelectuale. Bibliografie selectivă, Editura Universul juridic, București;
9. Stănescu A. T. , (2020), Legislația întreprinderilor, Editura Hamangiu, București;
10. Traila D., (2019), Legislația proprietății intelectuale, Editura Hamangiu, București.

Surse online

1. Înființarea unei firmei, disponibil la: www.accountantsgroup.ro, accesat în data de 03.12.2020,
2. Model plan afacere, disponibil la: www.sansa-sociala.ro, accesat în data de 03.12.2020.