



UNIUNEA EUROPEANĂ



## **Programul Operational Capital Uman**

Axa prioritară 3. Locuri de munca pentru toti  
POCU/1080/3/16/Operațiune compozită OS 3.1, 3.4

Titlu proiect:” Angajati fericiți - clienti multumiti! Creșterea angajabilitatii somerilor din regiunea Centru”

Cod SMIS proiect: 157591

# **COMPETENȚĂ ANTREPRENORIALĂ**

*SUPORT DE CURS*

# INTRODUCERE

## Profilul Antreprenorului

Cultura antreprenoriala, in ansamblul ei, poate fi definita ca un set de idei care genereaza vointa de schimbare menita sa ofere o personalitate aparte unei organizatii si in acelasi timp sa modifice mentalitatile indivizilor si sa le dezvolte aptitudini antreprenoriale.

**Antreprenoriatul** reprezinta un proces de creare a valorii printr-un mod inventiv, de a gestiona resursele si prin exploatarea unor oportunitati.

**Antreprenorul** este o persoana cu initiativa, spirit intreprinzator, creativ, capabil sa-si asume responsabilitati si riscuri, tenace si avand intuitia si disponibilitatea schimbarilor. A fi antreprenor presupune exercitarea unor abilitati dezvoltate la un anumit nivel in functie de capacitatile native, peste care se adauga experienta personala, invatarea din experienta altora si invatarea pe parcursul intregii vieti.

**Varsta la care cei mai multi oameni incep prima afacere este intre 16 si 25 de ani.** Potrivit statisticilor, cei care nu au curajul sa lanseze un business in acest interval de varsta nu o mai fac niciodata.

In momentul actual, intr-un secol in care poti fi conectat de oriunde si oricand, din orice colt al lumii, antreprenoriatul nu mai cunoaste limite de spatiu si nici bariere de comunicare. Conteaza enorm viteza cu care un antreprenor are acces la informatii, dar mai presus de orice sunt curajul si perseverenta.

Cu toate acestea, romanii nu stau foarte bine in ceea ce priveste antreprenoriatul. Comparativ cu alte 23 de tari prezente in cel mai recent raport despre antreprenoriat al Global Entrepreneurship Monitor, Romania ocupa penultima pozitie, cu aproximativ 17,5 puncte, in urma aflandu-se doar Grecia.

**Calitatile antreprenorului raman aceleasi indiferent de perioada si de tipul de societate.** Intotdeauna vor exista marii antreprenori, care fac business la nivel inalt, au contracte pe termen lung si isi consolideaza domeniul sau nisa de piata prin construirea de retele de companii si centre de profit. La celalalt capat al spectrului, vor fi mereu prezenti antreprenorii in serie, care construiesc relativ rapid businessuri si apoi le vand, respectiv micii antreprenori, care isi fac din businessul lor un stil de viata, nu ii intereseaza sa creasca si sa multiplieze un model de business ci mai degraba sa adune suficient capital cat sa isi imbunatateasca stilul de viata.

Pe de o parte, post-criză, fantasma generalizată a creșterii continue și rapide în care trăiau mai toți antreprenorii din România s-a dizolvat în dificultățile de a obține lichidități și contracte noi. Rezultatul a fost o reconfigurare extremă a mentalității antreprenoriale: oamenii de afaceri au devenit mult mai prudenți față de investiții și cheltuieli, apreciază mult mai mult valoarea adăugată de produsele și serviciile la care au acces și încep să gândească strategic, multianual și pe mai multe dimensiuni ale businessului propriu.

Pe de altă parte, în ultimii doi – trei ani au început să apară școlile de antreprenoriat și în România. Cu alte cuvinte, există deja o mișcare de fond care propune o culturalizare în business a oamenilor cu inițiative de afaceri. Dincolo de calitatea acestor programe, intenția este foarte clară. Este nevoie să se dezvolte o nouă mentalitate în privința businessului, mentalitate care să alinieze România antreprenorială la Uniunea Europeană antreprenorială și chiar la Statele Unite antreprenoriale.

**Pentru antreprenorul din prezent nu ajunge să aibă doar o idee de afaceri bună, ci are și misiunea de a construi o companie, de a-și alinia oamenii la viziunea lui de afaceri. Antreprenoriatul acum e mai degrabă despre valori și aliniere la o misiune decât despre bani și chestiuni operationale, care nu mai fac doar ele în sine diferență. Dacă în urmă cu 20 de ani ajungea doar un simț al negocierii și al identificării de oportunități, acum e nevoie de creativitate, de asertivitate, de abilități de a construi organizații funcționale, de timp petrecut în egală măsură cu angajații cât și cu clienții. Cumva, cantitatea de efort pe care o are de făcut antreprenorul din prezent e infinit mai mare decât ce era de făcut în trecut.**

Fiecare tip de antreprenor este unic și nu se poate spune că există rețete sau modele pentru un antreprenor de succes. Multe tipuri de personalități pot fi adaptate la antreprenoriat. Însa, anumite caracteristici, abilități și motivații sunt considerate importante.

- Un înalt respect de sine și încredere în propriul eu

- Autocunoaștere (cunoașterea punctelor slabe și puternice ale sinelui): autonomia, persistența – răbdarea, independența, mobilitatea

- Exercitarea influenței față de alte persoane

- Planificarea strategică

- Stabilirea și atingerea obiectivelor strategice

- Selectarea personalului adecvat

- Organizare și administrare

- Cooperare

- Creativitatea- originalitatea

- Responsabilitatea

- Simțul etic

Consecventa

Politetea Deschiderea  
către idei Asumarea  
riscurilor Ambitia

Energia

Capacitatea de socializare

Capacitatea de a sustine conversatii

Abilitati/competente de comunicare (scrisa si orala); de asumare a riscurilor antreprenoriale; de creare (construire) a relatiilor; de crearea de retele relationale si grija de a le mentine

Capacitatea de persuasiune; de adaptare la situatii noi; de cautare, colectarea si evaluare a informatiilor

Asumarea de initiative si de luare a deciziilor

## Tipuri de Antreprenori

### 1) ANTREPRENORUL DIN UMBRA

Opus fata de cel "vedeta", acesta investeste in businessuri care nu sunt foarte cunoscute de public sau alege sa nu se promoveze in asociere cu acestea. Avand o echipa de parteneri si manageri, isi diversifica activitatea si profilul de investitor, cautand mereu oportunitati de a creste profitul general. Prefera statutul de actionar celui de manager, conducand din culise companiile pe care la infiinteaza. Este modelul perfect pentru domenii "sensibile", care implica conexiuni informale cu lumea politica, fiindca permite promovarea intereselor de afaceri departe de ochii publicului. Poate fi si modelul adoptat de persoane care pretuiesc viata privata si nu doresc sa se expuna direct opiniei publice.

**Puncte tari:** Discretia il califica pentru businessuri sensibile, cu rata mare de profit. In plus, poate strange informatii si isi poate "face temele" fara a fi bruiat de vreun deadline sau de o seama de conditii aplicabile celor cu care alege sa lucreze.

**Puncte slabe:** Leadership-ul si capacitatea de a inspira oamenii. Fiind un caracter extrem de privat, nu isi foloseste succesele ca lectii pentru cei care vin in urma lui. Este o persoana atat de retrasa, incat este practic imposibil sa gasesti fotografii ale sale. Nu exista declaratii oficiale ale sale, interviurile lipsesc cu desavarsire, dar afacerile sale infloresc.

### 2) ANTREPRENORUL VEDETA

Ar putea sa scrie o carte intreaga despre proiectele antreprenoriale pe care le-a pus pe picioare si despre dificultatile de la inceput de drum. Este imaginea propriei companii construit-o pe baza valorilor sale personale. Fire dinamica, este omul care nu doar ca se identifica cu afacerile sale, ci isi contopeste imaginea personala cu cea a companiei/companiilor pe care le conduce. Businessurile sale au fost construite dupa chipul si asemanarea sa. Realizeaza permanent si constient legatura dintre persoana sa si afacerile sale, promovandu-le eficient pe ambele prin potentare reciproca. Uneori apare chiar si in reclamele companiei, garantand personal pentru calitatea produselor/serviciilor acesteia. Drept consecinta, este mereu atent la imaginea personala si la valorile pe care le promoveaza in interiorul companiei, dar si in afara acesteia.

**Puncte tari:** Stie sa comunice foarte bine, inspira si ofera incredere; fiind mereu in atentia publicului, isi dozeaza entuziasmul si ideile.

**Puncte slabe:** Invata foarte greu lucruri noi. I se pare ca stie mai tot si ca doar ce il intereseaza e important. De cele mai multe ori, are o schema de business simplista, care nu prea mai ii ofera rezultate extraordinare.

### **3) ANTREPRENORUL CALCULAT**

Desi pare o contradictie in termeni, prudenta poate fi o caracteristica extrem de valoroasa pentru un antreprenor. Acest tip de antreprenor este adept al riscului calculat, este un bun strateg, analizeaza atent oportunitatile pentru businessul sau si actioneaza numai dupa ce a pus la punct un plan detaliat. De multe ori fost angajat, stie sa raspunda foarte exact la intrebarea "Mie ce-mi iese din treaba asta?". De obicei nu depune foarte mult efort, prefera sa se joace cu marjele de profit si sa isi creasca volumele. De multe ori, va investi intr-o oportunitate testata si aprobata de altii. Desi unele decizii ale sale sunt vazute de cei din jur ca fiind riscante, ele sunt in general rezultatul unei analize profunde a plusurilor si minusurilor. Din cand in cand insa, va merge la risc pentru a-si dovedi ca are flerul necesar in afaceri. Spirit analitic si profund, va construi afaceri solide, greu de doborat de orice conditii de piata.

**Puncte tari:** Poate deveni coloana vertebrala a microeconomiei, prin calitatea de a anticipa posibilele capcane si riscuri inutile.

**Puncte slabe:** Poate pierde oportunitati pe care le considera prea riscante.

### **4) ANTREPRENORUL CURAJOS**

Pentru el munca si curajul in afaceri merg mana in mana. Pentru acest gen de antreprenor, riscurile de a-si dezvolta un business solid sunt cu mult mai mari decat resursele pe care el le poate masura. Insa nu se da niciodata batut si de cele mai multe ori este capabil sa faca apel la alte tipuri de resurse, astfel incat sa iasa invingator in lupta cu conditiile care-i sunt potrivnice. Este genul de antreprenor care isi asuma din start un esec in business. Insa acest tip de atitudine nu-i este nicidecum potrivnica, chiar ii poate fi

de ajutor. Curajul este o combinatie intre intuitie si analiza, inseamna impuls irational si asumare rationala. Desi curajul in afaceri este unul dintre elementele constitutive ale succesului antreprenorial, acelasi element este si o cauza importanta a esecului in domeniu.

**Puncte tari:** Are in general un caracter puternic, este in stare sa reziste la oricat de multe incercari este supus. Gaseste intotdeauna resursele sa se automotiveze si raspunde pozitiv la majoritatea initiativelor care presupun elaborarea unui front comun, indiferent ca este vorba de parteneri sau asociati.

**Puncte slabe:** Uneori poate deveni coleric si atoatestiutor. Poate ajunge in situatia de a se erija intr-un soi de educator negativ.

### **5) ANTREPRENORUL VIZIONAR**

Pentru el, prezentul este doar o treapta catre un viitor in care businessul sau va schimba lumea (sau macar piata pe care activeaza). Este cu multi pasi inaintea tuturor. Incepe afaceri aparent lipsite de relevanta comerciala, dar care in timp isi dovedesc valoarea cu varf si indesat. Acest tip de antreprenor deschide drumuri noi in business si este in stare, cu motivatia potrivita pe termen mediu, sa reconfigureze intregi pietele de business. In Romania, acest tip de antreprenor este cel mai rar, desi multi dintre antreprenori vor sa fie asociati cu aceasta imagine. Nu vaneaza oportunitati, cum fac majoritatea antreprenorilor, ci le creeaza chiar el, ceea ce ii confera un avantaj net in fata competitorilor. Inoveaza continuu, este mereu cu un pas inaintea celorlalti.

**Puncte tari:** Vede dincolo de evidente, isi poate planifica etape intermediare de implinire a viziunii si stie foarte bine sa ii inspire pe ceilalti.

**Puncte slabe:** Contactul cu piata si cu realitatea imediata este destul de fragil. Poate cadea in dependent continua de ultimele instrumente si tehnologii, pe care nu le foloseste neaparat pentru dezvoltarea businessului.

### **6) ANTREPRENORUL INSPIRAT**

Este in permanenta cautare de oportunitati, "nestatornic in afaceri". Inspiratia este motorul tuturor proiectelor, care in afaceri este esentiala pentru a reusi in ceea ce inseamna intreprinderi de mare succes. Se spune despre acest tip de antreprenor ca are capacitatea de a "mirosi" oportunitatile cu mult inaintea altora. De obicei si actioneaza in consecinta, miscandu-se relativ rapid catre intampinarea lor. Activitatea sustinuta si spiritul comercial foarte bine pus la punct sunt doua calitati definitorii ale antreprenorului inspirat. Ceea ce este esential de remarcat este ca antreprenorul inspirat are flerul de fi in avangarda marilor afaceri atunci cand ele sunt doar la stadiul unor idei nebunesti si, mai mult, reuseste sa le dezvolte pentru ca simte directia in care trebuie sa mearga.

**Puncte tari:** Stie sa gaseasca intotdeauna scurtaturi in rezolvarea oricarei probleme. Poate intui posibilitatile de dezvoltare a businessului care sunt pe moment invizibile pentru toti ceilalti.

**Puncte slabe:** De cele mai multe ori, antreprenorul inspirat este lipsit de rigoare si se pierde in detalii. Inspiratia ii vine din noi abordari ale acelorasi idei sau concepte, asa ca poate ramane lipsit de resurse daca nu alege sa invete continuu.

## **7) ANTREPRENORUL TEHNOCRAT**

Este genul de om care exceleaza intr-un domeniu de activitate si decide ca poate face afaceri de succes pe acel segment. Reuseste pentru ca stapaneste perfect toate detaliile activitatii pe care compania sa o desfasoara si stie din proprie experienta ce fel de eforturi presupune aceasta. In general, a lucrat in multinationale si s-a format intr-un mediu cu multe proceduri, guvernat de metodologii si reguli. A invatat ca regulile simple si bine aplicate aduc success aproape natural. In acelasi timp, poate oricand oferi celor din companie exemplul propriu, devenind o sursa de inspiratie pentru oamenii cu care lucreaza. Considera ca un antreprenor este un om pasionat de ceea ce face si nu poate face performanta decat prin identificarea cu viziunea si misiunea organizatiei pe care a fondat-o. Considera ca implicarea totala este absolut necesara pentru cel care conduce o afacere.

**Puncte tari:** Isi cunoaste foarte bine posibilitatile si poate replica cu usurinta competentele proprii in relatia cu clientii. Oferă o senzatie de securitate in orice contract pe care il gestioneaza, indiferent cat de dezordonat si impulsiv este clientul.

**Puncte slabe:** Se adapteaza mai greu la o dinamica rapida a pietei, cand iese din modelul lui de business. Tinde sa nu profite de relatiile de scurta durata, care ii pot aduce suficient numerar cat sa investeasca in dezvoltare. De obicei, supracontroleaza tot.

## **Caracteristicile Antreprenorului**

Un antreprenor este o persoana cu un grad mare de independenta. Multi antreprenori gasesc calea succesului abordand "nise" din activitatea economica. In ansamblu, caracteristicile antreprenorului sunt:

- **Spiritul independent** – aceasta este cea mai importanta calitate pe care trebuie sa o aiba un antreprenor, sa aiba o continua pornire spre activitati care ii confera libertate si implinire; un antreprenor nu se va simti niciodata implinit intr-un mediu in care nu-i sunt apreciate initiativele, in care nu va fi lasat sa-si puna in practica ideile; un antreprenor cauta in mod continuu sa fie propriul stapan, sa isi asume riscuri si responsabilitati sporite; de cele mai multe ori aceasta calitate nu se dobandeste ci te nasti cu ea.

- **Curajul** – alaturi de spiritul de independenta este o calitate esentiala de care orice antreprenor are nevoie; curajul de a-ti pune in practica ideile, de a ti le urma obsesiv, de a crede pana la capat in ceea ce altii nu cred ca va avea vreo finalitate sau urma de succes; pentru foarte multi ideile nu raman decat la stadiul de ganduri, nu se transforma in realitate, din lipsa curajului de punere in practica si de a le urma.

- **Intuitia** – capacitatea de a intui oportunitati, de a vedea in lucruri care aparent nu au semnificatie, potentiale surse de afaceri, reprezinta o calitate a antreprenorilor; acestia trebuind sa aiba intuitie si dupa ce-si vor fi dezvoltat afacerile la un nivel ridicat de stabilitate, datorita mediului in continua schimbare pentru care trebuie sa gaseasca inaintea celorlalti raspunsuri si sa fie pregatiti sa reactioneze la timp pentru a-si mentine si dezvolta pozitia pe piata.

- **Profesionalismul** – pregatirea in domeniu trebuie sa fie complexa, sa aiba in vedere atat buna cunoastere a mediului de activitate, cat si buna cunoastere a managementului resurselor umane, a marketingului, a tehnologiei informatiei, a atragerii de fonduri etc.

- **Adaptabilitatea** – cel care se va apuca sa intreprinda ceva si va avea senzatia ca se va imbraca numai la costum, va avea un birou luxos in care sa dicteze si sa traseze sarcini, se inseala; antreprenorul nu poate fi decat un om care in orice situatie este acelasi, fie ca e vorba de un cocktail cu personalitati importante, fie ca lucreaza intr-o hala sau in orice alt loc, isi mentine aceeasi seninatate si putere de adaptare; adaptabilitatea se refera de asemenea si la capacitatea de a reactiona rapid intr-un mediu de afaceri in continua schimbare, pentru noi oportunitati, noi cerinte ale pietei, noi tehnologii si o deschidere spre a intelege gradul de inovare si plus valoare.

- **Insistenta si persistenta** – pentru ca succesul nu se obtine usor, alaturi de incredere este necesara insistenta de a atinge anumite teluri. Faptul ca unii se opresc la jumatatea drumului, face diferenta! Succesul poate aparea mai devreme sau mai tarziu. Gradul de insistenta si persistenta trebuie sa ramana constant. Iluzia succesului poate fi la fel de daunatoare ca si lipsa acestuia, ambele amortesc spiritul si renuntarea pare a fi mai la indemana si mai comoda.

- **Capacitatea de munca sporita** – comoditatea si antreprenoriatul nu fac casa buna, daca alegi acest drum al antreprenoriatului, sa fii sigur ca vei uita de programul de munca de 8 ore, vei munci atat cat este necesar pentru a termina o treaba inceputa; un



antreprenor bun, are in responsabilitate nu numai propriul destin, ci si pe cel al familiei lui sau al celor cu care lucreaza alaturi; astfel, el trebuie sa fie primul care se apuca de treaba si cel din urma care isi incheie ziua de munca; antreprenorul trebuie sa aiba capacitatea de a acumula noi cunostiinte, atat legate de management, cat si in domeniul in care activeaza (inovatii, noi pietee si produse, noi canale de vanzare, etc.).

- **Respectul pentru colaboratori** – o calitate extrem de importanta este buna cunoastere a resurselor umane; oamenii reprezinta resursa cea mai importanta dintr-o firma, utilajele se schimba, pietele, produsele, etc, ceea ce ramane constant il reprezinta resursa umana; un antreprenor trebuie mai intai de toate sa fie capabil sa-si construiasca o echipa puternica in jur, stabila pe cat posibil, si careia sa-i acorde incredere totala; sigur ca de-a lungul timpului, echipa va suferi modificari, aceste modificari trebuie insa sa nu schimbe radical mersul afacerii sau sa intrerupa dezvoltarea firmei; cu o echipa solida, in care fiecare isi cunoaste rolul si se simte parte importanta a echipei, succesul este garantat; respectul pentru colaboratori trebuie aplicat si-n relatiile externe ale firmei, un cod etic pe care trebuiesc fundamentate principiile organizatiei, asa incat, in timp, sa devina o organizatie respectata si cu un bun renume pe piata pe care activeaza.

- **Buna organizare** – organizarea interna a firmei, pe departamente, dar si organizarea ciclurilor de productie, a stocurilor, a vanzarilor, etc. Trebuie sa fie controlate de catre antreprenor sau persoane competente in domeniile respective.

- **Comunicarea** – antreprenorul trebuie sa comunice bine cu colaboratorii, fie ca inseamna clienti, furnizori, colegii din firma, asa incat mesajele transmise sa fie clare, sa nu existe echivoc, sa fie ferme si eficiente.

Sigur, caracteristicile de mai sus nu garanteaza succesul unui antreprenor dupa cum nici lipsa uneia sau alteia dintre ele nu va duce la insucces, este insa de preferat ca un antreprenor sa aiba cat mai multe din caracteristicile de mai sus. Unele dintre caracteristici sunt native, altele se pot dobandi, important e ca un antreprenor sa incerce sa-si educe spiritul. In nici un caz un nu se va intelege ca un antreprenor trebuie sa fie un om slab, tolerant, intelegator dincolo de limitele normalului si al bunului simt. Orice slabiciune va fi exploatarea si antreprenorul va avea de suferit. **Un antreprenor trebuie sa fie calculat si uneori intransigent, ferm si decis, dar in acelasi timp corect.**

# CAPITOLUL I

## Bilantul personal

Reusita crearii si viabilitatea unei intreprinderi nu depind doar de factori externi.

Restrictiile, stimulentele si obiectivele personale, abilitatile, caracteristicile personale ale individului, experientele si cunostintele sale sunt elemente foarte importante pe care trebuie sa le luam în considerare cu seriozitate.

Oricare ar fi ideea antreprenoriala a unei persoane, pentru a i se oferi cea mai mare posibilitate de reusita, aceasta ar trebui sa fie **in concordanta cu trasaturile personale ale potentialului antreprenor.**

De cele mai multe ori se neglijeaza acest pas si, prin urmare, cel interesat se concentreaza exclusiv pe fezabilitatea comerciala, pe statutul economic si juridic in infiintarea unei societati.

Maturizarea unei idei antreprenoriale trebuie puna mai mult accent pe trasaturile personale.

Potentialul antreprenor este invitat sa aleaga nu doar produsul sau serviciul pe care il va promova sau il va presta, este chemat de asemenea sa aleaga un anumit stil de viata care sa concorde cu cerintele antreprenoriale.

Contradictiile care pot aparea pot conduce la probleme odata cu crearea societatii.

### **Limitări personale**

Pentru ca cineva sa devina antreprenor inseamna sa treaca dintr-o anumita stare personala în alta. Prin urmare va trebui sa ia in considerare caracteristicile starii sale zilnice si sa verifice compatibilitatea acestora cu starea care urmeaza a se forma prin crearea societatii.

Din acest motiv, va trebui sa dedice suficient de mult timp pregatirii proiectului avand in vedere starea lui actuala si temerile pe care le poate avea in fata unui astfel de proiect.

Daca **mediul în care traieste** accepta alegerea sa si in special partenerul de

viata/sotul/sotia poate sa il sprijine din punct de vedere psihologic si eventual financiar sau chiar si la anumite lucrari necesare.

Familia lui este gata sa faca anumite sacrificii in faza de început a afacerii: eventuala mutare, noi conditii grele pentru viata de familie (mai putin timp liber), un nivel de viata mai scazut. Daca nu impartaseste proiectul cu persoanele apropiate, vor aparea in curand tensiuni. Aceasta problema este cruciala daca nu exista surse de venit pana la cresterea veniturilor companiei: veniturile sotului/sotiei sau averea sotului/sotiei, de exemplu.

Daca **sprijinul financiar** al proiectului va fi suportat exclusiv din propriul capital sau are nevoie de finantare aditionala.

Aceasta afacere poate crea, de la inceputul functionarii, un venit astfel incat sa isi poata indeplini obligatiile; daca nu, va trebui sa se ingrijeasca si in privinta acestui aspect, fiind o problema de insemnatate vitala.

Daca **starea de sanatate** este compatibila cu cerintele proiectului, in special cand trebuie sa se confrunte cu perioade de munca intens

Începerea unei afaceri este o situatie generatoare de stres si poate crea simptome intense de stres.

### **Motivatii si obiective personale**

O afacere nu este creata fara un anumit motiv. Motivatiile nu sunt mereu clar exprimate si unele din acestea pot conduce la dezamagiri.

Prin urmare, membrilor echipei trebuie sa le fie adresata, in chip bine constientizat, urmatoarea intrebare:

**«De ce vreau să încep o afacere?» sau «Ce inseamna pentru mine crearea unei afaceri?»**

De multe ori motivatiile pot conduce la estimari eronate, de exemplu una din cele mai obisnuite motivatii este «independenta» in anumite activitati, insa presiunea continua a clientilor schimba cu mult aceasta semnificatie a independentei.

O alta motivatie puternica este cea a veniturilor ridicate, insa initierea unei afaceri nu conduce imediat la venituri ridicate.

Detectarea, stabilirea si prioritizarea valorilor/motivatilor constituie un capitol de mare valoare si utilitate atat pentru educarea antreprenoriala, cat si pentru alte tipuri de educare, deoarece motivatia de cele mai multe ori constituie un obiectiv personal al individului si forta motrice a scopurilor urmarite de acesta.

Un element important care trebuie subliniat este faptul ca o motivatie puternica poate constitui și obiectivul personal al unui individ.

### **Trasaturi personale**

O personalitate ale carei trasaturi principale se numara printre cele cerute de activitatea antreprenoriala realizeaza mai usor proiectul si ii confera sanse mai mari de reusita.

De exemplu, dacă un functionar contabil din cadrul unei agentii turistice, timid si introvertit, decide sa isi creeze propria sa agentie turistica, ar trebui sa stie ca va patrunde intr-o piata dura care necesita energie, dinamism (putere emotionala) si sociabilitate.

Ceea ce trebuie sa subliniem este ca nu exista suficient material de cercetare care sa coreleze direct trasaturile personale cu asumarea initiativelor antreprenoriale.

### **Abilitati /Competente**

Persoanele/Indivizii prezinta diferente importante in privinta abilitatilor/competentelor.

**Abilitatea/competenta poate fi naturala. Abilitatile pot fi naturale sau pot fi dobandite prin formare si educare.**

Ceea ce trebuie subliniat este ca lumea muncii nu ramane constanta. Noi forme de abilitati apar (abilitatea de asumare a riscurilor antreprenoriale, de empatizare, de relationare in retele, etc.) care nu sunt mentionate si nu sunt descrise in manualele clasice.

Abilitatile/ competentele se coreleaza cu administrarea activa a proiectului (incluzand, dar nelimitandu-se la capacitatea de planificare, organizare, administrare, management si delegare, analiza, comunicare, raportare, evaluare si inventariere), reprezentare reala si

negociere, precum și cu abilitatea lucrului individual și în echipă. Abilitatea de evaluare și identificare a punctelor slabe și a punctelor tari, de estimare și de asumare a riscului, în momentul apariției acestora, este esențială.

### **Concluzii**

Bilanțul personal reprezintă în esență informațiile colectate de persoane/indivizi cu privire la sinele lor și factorii care compun profilul autoperceput de ei, incluzând educația și experiența lor profesională, astfel încât să ajute mai mult la:

evaluarea metodelor de dezvoltare a abilităților de care nu dispun, dar care sunt necesare în proiectul lor

stabilirea ideii antreprenoriale

stabilirea condițiilor de bază pentru succesul proiectului

întocmirea proiectului antreprenorial

planificarea schimbărilor de comportament.

## **CAPITOLUL II**

### **CADRUL LEGISLATIV**

Entitățile care desfășoară activități economice pot funcționa ca:

**I. Persoane juridice**, ceea ce presupune un cadru organizat, o formă de asociere a uneia sau mai multe persoane

**II. Persoane fizice** pentru activități independente

În funcție de anumite criterii aceste entități pot fi incluse în categoria Intreprinderilor Mici și Mijlocii (IMM).

## I. Persoane juridice

**Comerciant = “ ... orice persoană fizică, cetățean român sau cetățean al unui alt stat ... poate desfășura activități economice pe teritoriul României în toate domeniile, meseriile, ocupațiile sau profesiile pe care legea nu le interzice în mod expres “**

**Activitate economică =** activitatea agricolă, industrială, comercială, desfășurată pentru obținerea unor bunuri sau servicii, destinate vânzării ori schimbului..., în scopul obținerii unui profit

Organizațiile persoane juridice sunt entități denumite generic *societati* și funcționează conform **Legii nr 31/1990 privind funcționarea societăților comerciale**, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Societățile comerciale se pot înființa și funcționa în următoarele forme juridice:

- societati in nume colectiv**
- societati pe actiuni**
- societati cu raspundere limitata**
- societati in comandita simpla**
- societati in comandita pe actiuni**

Delimitarea formelor de organizare, din punct de vedere juridic, constă în:

- *societati in nume colectiv* (SNC) - obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul societății și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;
- *societati in comandita simpla* (SCS) - în care asociații sunt de două categorii:
  - **comanditati** - răspund solidar și nelimitat și administrează societatea;
  - **comanditari** - răspund numai cu aportul propriu și nu participă la administrarea societății;
- *societati in comandita pe actiuni* (SCA) - au aceleași caracteristici cu SCS, dar părțile comanditarilor sunt separate în acțiuni, ca titluri de valoare negociabile;
- *societati pe actiuni* (SA) - obligațiile sociale sunt garantate de patrimoniul social, iar acționarii sunt obligați să răspundă în limita capitalului subscris, exprimat în acțiuni;
- *societati cu raspundere limitata* (SRL) - obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații, în număr limitat, răspund la limita capitalului subscris, exprimat în părți sociale.

### 1. Documentele de baza ale existentei societăților

#### 1.1. Actul constitutiv

Societatea in nume colectiv sau in comandita simpla se constituie prin contract de societate, iar societatea pe actiuni, in comandita pe actiuni sau cu raspundere limitata se constituie prin contract de societate si statut.

Societatea cu raspundere limitata se poate constitui si prin actul de vointa al unei singure persoane. In acest caz se intocmeste numai statutul.

Contractul de societate si statutul pot fi incheiate sub forma unui in scris unic, denumit **act constitutiv**.

Cand se incheie numai contract de societate sau numai statut, acestea pot fi denumite, de asemenea, act constitutiv. Denumirea act constitutiv desemneaza atat in scrisul unic, cat si contractul de societate si/sau statutul societatii.

Actul constitutiv se semneaza de toti asociatii sau, in caz de subscriptie publica, de fondatori si se incheie in forma autentica.

#### **Continutul cadru al actului constitutiv**

***-pentru SNC, SCS, SRL:***

- a) numele si prenumele, locul si data nasterii, domiciliul si cetatenia asociatilor, persoane fizice; denumirea, sediul si nationalitatea asociatilor, persoane juridice. La societatea in comandita simpla se vor arata asociatii comanditari si asociatii comanditati;
- b) forma, denumirea, sediul si, daca este cazul, emblema societatii;
- c) obiectul/obiectele de activitate al societatii, cu precizarea domeniului si a activitatii principale, definite conform "Clasificarii activitatilor din economia nationala – CAEN".

#### **Codurile CAEN**

-un cod CAEN format din 4 caractere numerice

-denumire CAEN

- d) capitalul social\* subscris si cel varsat, cu mentionarea aportului fiecarui asociat, in numerar sau in natura, valoarea aportului in natura si modul evaluarii, precum si data la care se va varsa integral capitalul social subscris. La societatile cu raspundere limitata se vor preciza numarul si valoarea nominala a partilor sociale, precum si numarul partilor sociale atribuite fiecarui asociat pentru aportul sau;
- e) asociatii care reprezinta si administreaza societatea sau administratorii neasociati, persoane fizice ori juridice, puterile ce li s-au conferit si daca ei urmeaza sa le exercite impreuna sau separat;
- f) partea fiecarui asociat la beneficii si la pierderi;

g) sediile secundare sucursale, agentii, reprezentante sau alte asemenea unitati fara personalitate juridica , atunci cand se infiinteaza o data cu societatea, sau conditiile pentru infiintarea lor ulterioara, daca se are in vedere o atare infiintare;

h) durata societatii;

i) modul de dizolvare si de lichidare a societatii.

***-pentru societati pe actiun isau in comandita pe actiuni***

a) numele si prenumele, locul si data nasterii, domiciliul si cetatenia actionarilor, persoane fizice; denumirea, sediul si nationalitatea actionarilor, persoane juridice. La societatea in comandita pe actiuni se vor arata actionarii comanditari si actionarii comanditati;

b) forma, denumirea, sediul si, daca este cazul, emblema societatii;

c) obiectul/obiectele de activitate al societatii, cu precizarea domeniului si a activitatii principale, definite conform "Clasificarii activitatilor din economia nationala – CAEN".

-un cod CAEN format din 4 caractere

-denumire CAEN.

d) capitalul social\* subscris si cel varsat. La constituire, capitalul social subscris, varsat de fiecare actionar, nu va putea fi mai mic de 30% din cel subscris, daca prin lege nu se prevede altfel. Restul de capital social va trebui varsat in termen de 12 luni de la inmatriculare;

e) valoarea bunurilor constituite ca aport in natura in societate, modul de evaluare si numarul actiunilor acordate pentru acestea;

f) numarul si valoarea nominala a actiunilor, cu specificarea daca sunt nominative sau la purtator. Daca sunt mai multe categorii de actiuni, se vor arata numarul, valoarea nominala si drepturile conferite fiecărei categorii de actiuni;

g) numele si prenumele, locul si data nasterii, domiciliul si cetatenia administratorilor, persoane fizice; denumirea, sediul si nationalitatea administratorilor, persoane juridice; garantia pe care administratorii sunt obligati sa o depuna, puterile ce li se confera si daca ei urmeaza sa le exercite impreuna sau separat; drepturile speciale de reprezentare si de administrare acordate unora dintre ei. Pentru societatile in comandita pe actiuni se vor indica comanditaii care reprezinta si administreaza societatea;

h) numele si prenumele, locul si data nasterii, domiciliul si cetatenia cenzorilor, persoane fizice; denumirea, sediul si nationalitatea cenzorilor, persoane juridice;

i) clauze privind conducerea, administrarea, controlul gestiunii si functionarea societatii;

j) durata societatii;

k) modul de distribuire a beneficiilor si de suportare a pierderilor;



- l) sediile secundare sucursale, agentii, reprezentante sau alte asemenea unitati fara personalitate juridica , atunci cand se infiinteaza o data cu societatea, sau conditiile pentru infiintarea lor ulterioara, daca se are in vedere o atare infiintare;
- m) avantajele rezervate fondatorilor;
- n) actiunile comanditarilor in societatea in comandita pe actiuni;
- o) operatiunile incheiate de actionari in contul societatii ce se constituie si pe care aceasta urmeaza sa le preia, precum si sumele ce trebuie platite pentru acele operatiuni;
- p) modul de dizolvare si de lichidare a societatii

\***Capitalul social** subscris asigura societatii resursele (mijloacele) economice necesare inceperii activitatii, valoarea minima a capitalului social fiind reglementata de lege.

Capitalul social al unei societati pe actiuni este exprimat in **actiuni**, cel al unei societati cu raspundere limitata in **parti sociale**. Fiecare actiune sau parte sociala are o valoare unica denumita **valoare nominala**, participarea actionarilor sau asociatilor la formarea capitalului social fiind determinata de numarul de actiuni/parti sociale subscrise.

**Capitalul social = nr.act/parti sociale x valoarea nominala**

- "actiunea" este un titlu de valoare negociabil si transmisibil, care confera detinatorului drepturi in capitalul societatii emitente
- "partea sociala" este un titlu transmisibil, care confera detinatorului drepturi in capitalul societatii de la care o detine

## **1.2.Certificatul de inregistrare**

Registrul comertului elibereaza noii societati si un "**Certificat de inregistrare**" in care sunt mentionate:

- denumirea societatii
- adresa sediului principal
- codul si denumirea CAEN a activitatii principale
- codul unic de inregistrare, atribuit cu ocazia inmatricularii
- numarul de inregistrare in registrul comertului

**Jnr./numar de ordine in registru/data inmatricularii**

## **1.3 Declaratia de inregistrare fiscala**

**010 – Declaratie de inregistrare fiscala** - contine mentiunile privind obligatiile fiscale referitoare, in principal, la:

- inregistrarea in scopuri de TVA
- forma de impozitare (impozit pe profit sau impozit pe venit)
- data de la care va avea personal angajat, cu mentionarea obligatiilor fiscale legate de personal


### **Observatii**

Optiunea pentru impozitul pe venituri se poate exprima de societatile care indeplinesc conditiile prevazute in "Codul fiscal" pentru a fi incadrate in categoria "microintreprinderilor", astfel:

- are 1 pana la 9 salariati, inclusiv
- a incheiat exercitiul financiar cu venituri care nu au depasit echivalentul in lei a 100.000 euro (la inregistrare estimeaza realizarea unor venituri care se incadreaza acestei valori)
- capitalul social este detinut de persoane, altele decat statul sau autoritatile locale
- veniturile nu provin din urmatoarele activitati: domeniu bancar, asigurarilor si reasigurarilor, pietelor de capitaluri (cu exceptia intermediarilor), consultantei si managementului

Societatea devine "societate inregistrata in scopuri de TVA" **la data inscrisa** in certificatul de inregistrare fiscala in scopuri de TVA, eliberat de Administratia financiara teritoriala. In certificat este mentionat si codul de inregistrare in scopuri de TVA care este egal cu codul unic de inregistrare, dar cu atasarea atributului de evidenta fiscala "RO", **cu completarea:**

- a)** unitate inregistrata in scopuri de TVA (unitati economice care **colecteaza** TVA pentru buget)
- b)** unitate neinregistrata in scopuri de TVA (unitati economice care **nu colecteaza** TVA pentru buget)

	<b>DECLARATIE DE ÎNREGISTRARE FISCALĂ/ DECLARATIE DE MENTIUNI PENTRU PERSOANE JURIDICE, ASOCIERI ȘI ALTE ENTITATI FĂRĂ PERSONALITATE JURIDICĂ</b>	<b>010</b> Nr de operator de date cu caracter personal - 759

<b>A. FELUL DECLARATIEI</b>			
1.	DECLARATIE	DE	2. DECLARATIE DE MENTIUNI

<b>B. DATE DE IDENTIFICARE A CONTRIBUABILULUI</b>												
1.	COD DE IDENTIFICARE FISCALĂ											
2.												

<b>3. DOMICILIU FISCAL</b>										
				Localitate					Sector	
					Nr.			Bloc	Sc.	
Ap.		Cod postal			Tara					
Fax			E-mail							
<b>4. FORMA DE ORGANIZARE</b>										
Persoan	Asociație familială			Asociație			Asociație de proprietari			
Fundatie	Federatie			Sindicat, federatie sindicală, confederatie						
Altă asociere sau entitate fără personalitate juridică										

<b>C. ALTE DATE PRIVIND CONTRIBUABILUL</b>										
1. Număr autorizație de functionare/ Număr act legal										
2. Cod CAEN al obiectului principal de activitate										
3. Felul sediului										
3.1 Plătitor cu sediul central în România										
Sediul central				<input checked="" type="checkbox"/>	Sucursală					
Codul de identificare fiscală a unității										
3.2 Plătitor cu sediul central în străinătate										
			Sediul permanent		Filiață		Sucursală			
Reprezentanță		Alte subunități			Sediul fix					
4. Cod de identificare fiscală a unității										
5. Forma juridică										
6. Forma de proprietate										
7. Plătitor de impozit pe venitul din investiții conform art.67 alin (3) lit. b) din Codul										

<b>D. REPREZENTARE PRIN:</b>									
Împuternicit		Reprezentant legal			Reprezentant fiscal				
Nr. act		Data							

<b>Date de identificare</b>										
DENUMIRE / NUME,										
DOMICILIU FISCAL										
				Localitate						
						Bloc				
		Cod			Telefon					
Fax		E-mail								
COD DE IDENTIFICARE FISCALA										

<b>E. DATE PRIVIND VECTORUL FISCAL</b>									
<b>1. Taxa pe valoarea adăugată</b>									
La înființare									

1.1. Cifra de afaceri estimată a se realiza, conform art.																				lei		
1.2. Înregistrare prin opțiune pentru aplicarea regimului normal de TVA, deși cifra de afaceri din Codul Fiscal este inferioară plafonului de scutire prevăzut la art. 152 alin.(1) din																						
1.3. Realizare in exclusivitate de operatiuni care nu dau drept de deducere a TVA																						
1.4. Înregistrare in scopuri de TVA ca urmare a efectuării de operatiuni in afara României conform art. 145 alin.(2) lit.b) din Codul fiscal																						
1.5. Înregistrare prin optiune pentru taxarea operațiunilor scutite, conform art. 141																						
<i>Ulterior înregistrării fiscale</i>																						
1.6. Înregistrare in scopuri de TVA prin atingerea sau depășirea plafonului de scutire din Codul fiscal																						
1.7. Înregistrare prin optiune pentru aplicarea regimului normal de TVA, deși cifra de alin.(2) din Codul fiscal este inferioară plafonului de scutire prevăzut la art. 152 alin.(1)																						
1.8. Înregistrare in scopuri de TVA ca urmare a efectuării de operatiuni in afara României conform art. 145 alin.(2) lit.b) din Codul fiscal																						
1.9. Înregistrare prin optiune pentru taxarea operatiunilor scutite, conform art.141 alin.(3) din Codul fiscal																						
1.10. Cifra de afaceri obținută in anul precedent din operatiuni taxabile si/sau scutite																				lei		
<i>1.11. Perioada fiscală</i>																						
1.11.1.					1.11.3.					Nr. aprobare organ fiscal												
1.11.2.					1.11.4. Anuală					Nr. aprobare organ fiscal												
<i>Scoatere din evidenta ca persoană impozabilă inregistrată in scopuri de TVA</i>																						
1.12. Ca urmare a încetării activității																						
1.13. Ca urmare a desfășurării in exclusivitate de operațiuni care nu dau drept de																						
1.14. Începând cu data de												/			/							
<b>2. Impozit pe profit</b>																						
2.1. Luare in evidență					Începând cu data de							/			/							
2.2. Scoatere din					Începând cu data de							/			/							
<i>2.3. Perioada fiscală</i>																						
2.3.1. Trimestrială										2.3.2. Anuală												
<b>3. Impozit pe veniturile microintreprinderilor</b>																						
3.1. Luare in evidență										Începând cu data					Începând cu data de					/		
3.2. Scoatere din evidență										Începând cu data					Începând cu data de					/		
<b>4. Accize</b>																						
4.1. Luare in evidență										Începând cu data de							/			/		
4.2. Scoatere din evidență										Începând cu data de					/	/						
<b>5. Impozit la țiteiul din producția interna</b>																						
5.1. Luare în evidență					Începând cu data de							/			/							
5.2. Scoatere din evidență					Începând cu data de					/	/											
<b>6. Impozit pe venitul din salarii si pe venituri asimilate salariilor</b>																						

6.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
6.2. Scoatere din evidență		Începând cu data de			/		/						
<b>7. Contribuția pentru asigurări sociale de sănătate</b>													
7.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
7.2. Scoatere din evidență		Începând cu data de			/		/						
<b>8. Contribuția de asigurări pentru somaj</b>													
8.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
8.2. Scoatere din evidență		Începând cu data de			/		/						
<b>9. Contribuția de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale</b>													
9.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
9.2. Scoatere din evidență		Începând cu data de			/		/						
<b>10. Contribuția de asigurări sociale</b>													
10.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
10.2. Scoatere din		Începând cu data de			/		/						
<b>11. Contribuția la Fondul de garantare pentru plata creanțelor salariale</b>													
11.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
11.2. Scoatere din		Începând cu data de			/		/						
<b>12. Contribuția pentru concedii și indemnizații</b>													
12.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
12.2. Scoatere din		Începând cu data de			/		/						
<b>13. Redevante miniere</b>													
13.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
13.2. Scoatere din		Începând cu data de			/		/						
<b>14. Redevante petroliere</b>													
14.1. Luare în evidență		Începând cu data de			/		/						
14.2. Scoatere din		Începând cu data de			/		/						

<b>F. DATE PRIVIND STAREA CONTRIBUABILULUI</b>													
<b>1. Dizolvare cu lichidare</b>													
Începerea procedurii de		De la data			/		/						
Radiere		De la data			/		/						
<b>2. Dizolvare fără lichidare</b>													
Divizare		De la data			/		/						
Fuziune		De la data			/		/						
Alte cazuri prevăzute de		De la data			/		/						
Codul de identificare fiscală a unității rezultate în													
3. Radiere		De la data			/		/						

**Sub sancțiunile aplicate faptei de fals în acte publice, declar ca datele înscrise în acest formular sunt**

Numele persoanei care face											
Functia											Ștampila
Semnătura											
Data			/			/					
<b>Se completează de personalul organului fiscal</b>											
Denumire organ											
Număr			Data înregistrare		/		/				
Numele și prenumele persoanei											
Număr legitimație											

Cod M.F.P. 14.13.01.10.11/1 A3/t2

## II. Persoane fizice

**Întreprinzător** = persoana fizică care organizează o întreprindere economică

**Întreprindere economică** = activitatea economică desfășurată în mod organizat, permanent și sistematic, combinând resurse financiare, forța de muncă, materii prime și informație, pe riscul întreprinzătorului, în condițiile prevăzute de lege

Activitatea persoanelor fizice este reglementată prin **OUG 44/2008** -privind desfășurarea activităților economice de către persoanele autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale , modificată prin OUG 46/2011

Forme juridice de înființare a persoanelor fizice sunt:

- ✓ **individual și independent, ca persoane fizice autorizate - PFA**
- ✓ **ca întreprinzători titulari ai unei întreprinderi individuale - II**
- ✓ **ca membri ai unei întreprinderi familiale - IF**

**Persoană fizică autorizată** este persoana fizică, autorizată să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă (PFA)

**Întreprindere individuală** este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică (II)

**Întreprindere familială** este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa (IF)

**Patrimoniul de afectatiune** este totalitatea bunurilor, drepturilor si obligatiilor PFA, titularului II sau membrilor IF, afectate scopului exercitării unei activități economice, constituite ca o fractiune distinctă a patrimoniului detinut de acestia ...

#### **Cerinte legale:**

- PFA, II si IF trebuie să aibă sediul profesional pe teritoriul României
  - Înregistrarea, orice modificari ulterioare si radierea se fac la Registrul Comerțului
- Reprezentantii PFA, II si IF au obligația să solicite înregistrarea în Registrul Comerțului si autorizarea functionării, înainte de începerea activității economice

Pot desfășura activitati economice în una dintre formele mentionate persoanele fizice care:

- au implinit varsta de 18 ani pentru PFA, II si reprezentantul IF si 16 ani pentru membrii IF
- nu au săvârșit fapte sancționate de legile financiare, vamale si cele care privesc disciplina financiar-fiscală
- au un sediu profesional declarat
- declară pe propria răspundere ca îndeplinesc conditiile de functionare (în domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protectiei mediului si protectiei muncii)

#### **Documente specifice autorizarii**

##### **Persoana Fizica Autorizata (PFA):**

- În termen de 15 zile de la data obținerii certificatului de înregistrare, persoanele fizice au obligația să se prezinte la administrația finanțelor publice unde sunt înregistrați
- pentru declararea opțiunii privind modul de impozitare : în sistem real sau la normă de venit
- pentru depunerea declarației referitoare la veniturile și cheltuielile estimate a se realiza în anul respectiv

PFA poate colabora cu alte PFA, cu titulari ai unor II sau cu reprezentantii ai IF, ori cu alte persoane fizice sau juridice, poate angaja cu contract de munca terte persoane pentru desfășurarea activității pentru care a fost autorizată (OUG 46/2011) si este asigurata in sistemul public de pensii si alte drepturi de asigurari sociale si are dreptul de a fi asigurata

in sistemul asigurărilor sociale de sănătate și pentru somaj. De asemenea, poate cumula calitatea de PFA cu cea de salariat al unei terțe persoane în același domeniu sau în domeniu de activitate diferit decât cel pentru care PFA este autorizată.

PFA răspunde pentru obligațiile sale cu patrimoniul de afectatiune, dacă a fost constituit și în completare cu întregul său patrimoniu, în caz de insolvență.

PFA își încetează activitatea prin: deces, voința proprie sau în condițiile art. 25 al legii 26/1990.

#### Intreprinderea Individuala (II) și Intreprinderea Familiala (IF):

- Cererea de înregistrare
- Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei (original);
- Carte de identitate sau pasaport titulari II
- Documente care atestă drepturile de folosință asupra sediului profesional/punctelor de lucru
- După caz, avizul privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință, prev. de Legea nr. 230/2007)
- Specimenul de semnătură al întreprinzătorului persoană fizică titulară a întreprinderii individuale
- Declarația-tip pe propria răspundere care să ateste îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii
- După caz, alte documente legate de: patrimoniul de afectatiune, pregătirea și experiența profesională, dovada plății taxelor etc
- În plus pentru Intreprinderea Familiala:
  - Acordul de constituire încheiat de membrii familiei - (familia –sotul, soția, copiii acestora care au vârsta de min. 16 ani la data autorizării IF, rudele și afinii până la gradul al patrulea inclusiv)
  - Procura specială pentru reprezentantul IF desemnat prin acordul de constituire

Titularul de II poate angaja terțe persoane cu contract individual de muncă înregistrat la ITM. El este asigurat în sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale și are dreptul de a fi asigurat în sistemul asigurărilor sociale de sănătate și pentru somaj. Poate cumula calitatea de titular al II cu cea de salariat al unei terțe persoane în același domeniu sau în domeniu de activitate diferit decât cel pentru care II este autorizată.

Titularul II răspunde pentru obligațiile sale cu patrimoniul de afectatiune, dacă a fost constituit și în completare cu întregul său patrimoniu, în caz de insolvență, cf. Legii



Întreprinderea Familială este poate fi constituită din 2 sau mai mulți membri ai familiei (cu vârsta de min. 16 ani). Membrii unei IF pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale. IF are la bază un **acord de constituire**, încheiat de membrii familiei în formă scrisă, ca o condiție de validitate. Reprezentantul desemnat prin acordul de constituire va gestiona interesele IF în temeiul unei procuri speciale. IF nu are patrimoniu propriu, însă prin acordul de constituire a IF, membrii pot stipula constituirea unui patrimoniu de afecțiune, stabilind și cotele de participare. Membrii răspund solidar și indivizibil pentru datoriile contractate de reprezentantul IF în exploatarea întreprinderii cu patrimoniul de afecțiune și, în completare, cu întreg patrimoniul, corespunzător cotelor de participare stabilite.

IF își încetează activitatea și este radiată din registrul comerțului în următoarele cazuri:

- mai mult de jumătate dintre membrii acesteia au decedat
- mai mult de jumătate dintre membrii IF cer încetarea acesteia sau se retrag

IF nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Membrii IF sunt asigurați în sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale și au dreptul de a fi asigurați în sistemul asigurărilor sociale de sănătate și pentru somaj

## **ÎNTRINDERILE MICI ȘI MIJLOCI (IMM)**

Definiția întreprinderilor mici și mijlocii este prevăzută în "Legea 346/2004 privind stimularea înființării IMM-urilor".

Prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit, în condiții de concurență, respectiv: societăți comerciale, societăți cooperativă, persoane fizice care desfășoară activități economice în mod independent și asociații familiale autorizate potrivit dispozițiilor legale în vigoare.

Întreprinderile mici și mijlocii sunt definite ca fiind acele întreprinderi care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:

- a) au un număr mediu anual de salariați mai mic de 250;
- b) realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro,

conform ultimei situatii financiare aprobate. Prin active totale se intelege active imobilizate plus active circulante plus cheltuieli in avans.

Intreprinderile mici si mijlocii se clasifica, in functie de numarul mediu anual de salariati si de cifra de afaceri anuala neta sau de activele totale pe care le detin, in urmatoarele categorii:

- a) **microintreprinderi** - au pana la 9 salariati si realizeaza o cifra de afaceri anuala neta sau detin active totale de pana la 2 milioane euro, echivalent in lei;
- b) **intreprinderi mici** - au intre 10 si 49 de salariati si realizeaza o cifra de afaceri anuala neta sau detin active totale de pana la 10 milioane euro, echivalent in lei;
- c) **intreprinderi mijlocii** - au intre 50 si 249 de salariati si realizeaza o cifra de afaceri anuala neta de pana la 50 milioane euro, echivalent in lei, sau detin active totale care nu depasesc echivalentul in lei a 43 milioane euro.

Ministerele, celelalte organe de specialitate ale administratiei publice centrale, autoritatile administratiei publice locale si camerele de comert si industrie, in cadrul competentei lor, au obligatia sa elaboreze politici si sa asigure masuri si actiuni menite sa contribuie la protectia intreprinderilor mici si mijlocii in raporturile lor cu statul, in special prin simplificarea procedurilor administrative si prin prevenirea cresterii nejustificate a costurilor legate de conformarea acestora fata de reglementarile in vigoare.

In acest sens sunt prevazute urmatoarele facilitati:

- accesul la servicii publice si la active apartinand regiilor autonome, companiilor nationale si societatilor comerciale cu capital majoritar de stat
- accesul prioritar la achizitiile publice de produse, lucrari si servicii
- servicii de informare, asistenta si consultanta
- stimularea activitatii de cercetare-dezvoltare si inovare
- formare profesionala

La nivel guvernamental, exista programe de sprijinire a IMM-urilor, prin:

- a) facilitarea accesului la finantare a intreprinderilor mici si mijlocii prin elaborarea si implementarea de instrumente si scheme financiare de tipul:
  - alocatii financiare nerambursabile, acordate intreprinzatorilor la infiintarea intreprinderilor mici si mijlocii, in vederea completarii capitalului necesar pentru initierea afacerii;

- ajutoare financiare nerambursabile, acordate intreprinderilor mici si mijlocii pentru realizarea investitiilor in sectorul productiv si servicii;
  - constituirea de fonduri de garantare, fonduri de investitii si capital de risc in sprijinul intreprinderilor mici si mijlocii;
  - scheme de creditare cu dobanda redusa;
  - alte scheme si instrumente financiare;
- b) imbunatatirea accesului intreprinderilor mici si mijlocii la finantare, prin acordarea de sprijin financiar si asistenta pentru dezvoltarea sistemelor moderne de finantare, asigurarea fundamentelor informationale necesare in vederea elaborarii de proiecte viabile de catre intreprinzatori;
- c) promovarea investitiilor straine la nivelul intreprinderilor mici si mijlocii;
- d) asigurarea resurselor financiare pentru cofinantarea si utilizarea eficienta a ajutorului financiar din partea Uniunii Europene si a altor donatori interni si internationali, amplificarea participarii intreprinderilor mici si mijlocii romanesti la programe comunitare pe baza principiului transparentei si imbunatatirea ofertei de servicii pentru intreprinderile mici si mijlocii in vederea cresterii performantelor acestora in afaceri;
- e) facilitarea accesului la servicii de informare, instruire, consultanta, consiliere si asistenta tehnica pentru potentialii intreprinzatori care initiaza o afacere, pentru intreprinderile nou-infiintate si pentru intreprinderile mici si mijlocii existente, potrivit nevoilor acestora;
- f) imbunatatirea accesului intreprinderilor mici si mijlocii la informatii despre piata si servicii de marketing, financiare si informatice;
- g) elaborarea si publicarea de studii, anchete statistice, materiale informative si alte lucrari necesare desfasurarii activitatii intreprinderilor mici si mijlocii;
- h) facilitarea promovarii produselor si serviciilor intreprinderilor mici si mijlocii pe piata interna si externa, inclusiv prin ajutoare financiare pentru efectuarea de studii de piata, realizarea de materiale informative, de reclama si publicitate, participarea la targuri, expozitii si la alte asemenea tipuri de manifestari, in tara sau in strainatate;
- i) dezvoltarea cooperarii interne si internationale si stimularea crearii parteneriatelor de afaceri in domenii de interes pentru intreprinderile mici si mijlocii;
- j) sprijinirea si stimularea activitatii de cercetare-dezvoltare, inovare si transfer tehnologic;
- k) stimularea accesului intreprinderilor mici si mijlocii la comertul electronic, prin sprijinirea acestora in consolidarea capacitatii lor tehnologice informationale, in scopul promovarii afacerilor prin intermediul mijloacelor electronice;

- l) sprijinirea intreprinderilor mici si mijlocii pentru imbunatatirea calitatii produselor si serviciilor si pentru introducerea sistemelor de standardizare si certificare a calitatii conform normelor Uniunii Europene;
- m) sprijinirea centrelor de consultanta si management al informatiilor, a organizatiilor de reprezentare a intreprinderilor mici si mijlocii si a organizatiilor infiintate in scopul sprijinirii dezvoltarii sectorului intreprinderilor mici si mijlocii, la nivel regional si national, prin cresterea potentialului lor institutional, material si uman, in vederea diversificarii, specializarii si perfectionarii activitatilor pe care acestea le desfasoara, pentru imbunatatirea climatului de afaceri, stimularea crearii de noi intreprinderi mici si mijlocii si sprijinirea dezvoltarii acestora;
- n) alte obiective si masuri cuprinse in programele aprobate de Guvern.

## **CAPITOLUL III**

### **Comunicarea si negocierea**

#### **COMUNICAREA**

Comunicarea a fost perceputa ca element fundamental al existentei umane inca din antichitate. In fapt, insasi etimologia termenului sugereaza acest lucru; cuvantul „comunicare” provine din limba latina; „communis” ineamna „a pune de acord”, „a fi in legatura cu” sau „a fi in relatie”, desi termenul circula in vocabularul anticilor cu sensul de „a transmite si celorlalti”, „a impartasi ceva celorlalti”.

Primele preocupari, cu deosebire practice pentru comunicare le-au avut grecii. Pentru acestia, arta cuvantului, maiestria de a-ti construi discursul si de a-l exprima in agora era o conditie indispensabila statutului de cetatean (trebuie insa sa avem in vedere faptul ca accesul la functiile publice ale cetatii era accesibil oricarui cetatean grec doar prin tragere la sorti. Mai mult, legile din Grecia Antica stipulau dreptul cetatenilor de a se reprezenta pe ei insisi in fata instantelor de judecata, textul lui Platon „Apararea lui Socrate” fiind un exemplu in acest sens).

Elemente concrete de teorie a comunicarii apar insa prima data in lucrarea lui Corax din Siracuza, „Arta retoricii”, in secolul VI ante.Hr.. Platon si Aristotel vor continua aceste

preocupari, institutionalizand comunicarea ca disciplina de studiu alaturi de filosofie sau matematica, in Lyceum si in Academia Greaca.

Romanii vor prelua de la greci aceste preocupari, dezvoltandu-le si elaborand in jurul anului 100 ante Hr. primul model al sistemului de comunicare.

Evul Mediu, odata cu dezvoltarea bisericii si a cresterii rolului sau in viata oamenilor, odata cu dezvoltarea drumurilor comerciale si cu cristalizarea primelor formatiuni statale, va conferi noi dimensiuni comunicarii. Putem vorbi chiar de o institutionalizare a acestei activitati, in sensul ca in toate statele exista pe langa liderul autohton indivizi instruiti care aveau tocmai menirea de a se ocupa de redactarea actelor oficiale, de consemnarea faptelor, de elaborarea legilor. Mai mult, putem chiar vorbi de existenta unui sistem comun de semne si simboluri pentru anumite zone ale lumii. Este vorba, de exemplu pentru Europa, de folosirea cu preponderenta a limbii slave, in zona rasariteana, ca limba de circulatie, ca sistem comun de semne si simboluri, si a limbii latine pentru zona apuseana.

Un rol important in extinderea comunicarii l-a avut si dezvoltarea drumurilor comerciale; acestea au facilitat crearea postei ca principal sistem de comunicare, incepand cu secolul XIV. Epoca moderna a reprezentat boom-ul dezvoltarii comunicarii sub toate aspectele ei. Progresul tehnico-stiintific a favorizat aparitia telefonului, a trenului, a automobilului, intensificand comunicarea, nu atat intre indivizi, cat mai cu seama intre comunitati; de asemenea, a determinat crearea de noi sisteme si modalitati de comunicare.

In prezent, a fi informati, a comunica, reprezinta principala dimensiune a existentei, devenind atat de prezenta, incat nici macar nu mai este perceputa ca activitate distincta.

**In sens larg, comunicarea umana poate fi definita drept procesul de transmitere de informatii, idei, opinii, pareri, fie de la un individ la altul, fie de la un grup la altul.**

In literatura de specialitate definitiile sunt numeroase si diferite. In general, exista comunicare atunci cand un sistem, o sursa, influenteaza starile sau actiunile altui sistem.

Principalele elemente ale unui proces de comunicare sunt:

**cel putin doi parteneri** (emitor si receptor), intre care se stabileste o anumita relatie;

**mesaj;**

**mijloc de transmitere a mesajului;**

**feed-back** (mesaj specific prin care emitatorul primește de la destinatar un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat);

**canale de comunicare;** reprezintă "drumurile", "caile" urmate de mesaje (canale formale, canale neformale );

**mediul comunicării** este influențat de modalitățile de comunicare; există mediu oral sau mediu scris, mediu vizual etc.;

**barierele** (filtrele, zgomotele) reprezintă perturbările ce pot interveni în procesul de comunicare.

Procesul de comunicare ia naștere ca urmare a relației de interdependență ce există între elementele structurale enumerate mai sus.

**Rolul comunicării** este de a-i pune pe oameni în legătura unii cu ceilalți în mediul în care evoluează;

**Comunicarea** urmărește realizarea anumitor scopuri și transmiterea anumitor semnificații având 4. caracteristici:

1. se desfășoară într-un context;
2. caracter dinamic;
3. caracter ireversibil;
4. în situații de criză procesul de comunicare are un ritm mai rapid și o sferă mai mare de cuprindere.

**Procesul de comunicare cuprinde următoarele elemente:**

1. Emitatorul
2. Mesajul
3. Mijlocul de comunicare
4. Limbajul comunicării
5. Receptorul
6. Contextul

**EMITATORUL** este inițiatorul comunicării, cel care elaborează mesajul. El alege mijlocul de comunicare și limbajul astfel încât receptorul să-și înțeleagă mesajul formulat. Emitatorul are dreptul de a alege receptorul cu care dorește să comunice.

**MESAJUL** este forma fizica in care emitatorul codifica informatia, poate fi un ordin, o idee, un gand. Mesajul are ca obiectiv informarea, convingerea, impresionarea, amuzarea, obtinerea unui actiuni. Mesajul este supus unui proces de codificare si decodificare dintre cele doua persoane, emitatorul codifica mesajul trimis iar receptorul decodifica mesajul primit. Mesajul este elementul care contine simbolurile verbale si non-verbale, are un "text" – care este vizibila si are "muzica".

**MIJLOCUL DE COMUNICARE** sau canalul de comunicare este drumul parcurs de mesaj dinspre emitator spre receptor. Poate fi **formal** –comunicare ce urmeaza structura ierarhica a organizatiei si **informal** – cand comunicarea provine din interactiunile sociale si legaturile informate din cadrul organizatiei. Acesta din urma poate imbraca forma **ideii, opiniei, zvonului.**

**Mijlocul de comunicare cuprinde discutia de la om la om, corespondenta oficiala, sedintele, telefoanele , faxurile, comunicările internet.**

**LIMBAJUL DE COMUNICARE** poate fi:

**verbal – cu cuvinte,**

**non - verbal - prin limbajul corpului, timpului, spatiului, lucrurilor, imbracamintii**

**paraverbal - prin tonalitate, accent, ritm de vorbire**

**RECEPTORUL** este persoane care primeste mesajul, dar ascultarea mesajului este la fel de importanta ca si transmiterea lui.

**CONTEXTUL** este foarte important pentru ca aceleasi cuvinte vor suna altfel intr-un birou decat pe strada.Orice comunicare are contextul ei.

**OBIECTIVELE COMUNICARII IN AFACERI** sunt :

1. receptarea corecta a mesajului;
2. intelegerea corecta a mesajului;
3. acceptarea mesajului;
4. provocarea unei reactii (o schimbare de comportament sau de atitudine).

Indeferent de sistem social, **intr-o organizatie comunicarea indeplineste urmatoarele functii:**

#### **1. INFORMAREA**

asigurarea accesului la infomatii

furnizarea informatiilor necesare desfasurarii unei activitati care sa permita realizarea obiectivelor

furnizarea informatiilor necesare implementarii deciziilor

## **2. TRANSMITEREA DECIZIILOR**

comunicarea operativa a deciziilor

crearea unui climat care sa stimuleze asumarea responsabilitatii pentru indeplinirea deciziei

## **3. INFLUENTAREA RECEPTORULUI**

organizarea de dialoguri cu angajatii cu asigurarea de feedback

stimularea comunicarii dintre angajati

impulsionarea initiativei si creativitatii

## **4. INSTRUIREA ANGAJATILOR**

transmiterea cunostintelor necesare perfectionarii pregatirii profesionale, dezvoltarii spirituale

dobandire aptitudinilor si competentelor necesare exercitarii profesiei

amplificarea capacitatii de a percepe si interpreta fenomenele, de a aborda si solutiona eficient problemele

## **5. CREAREA DE IMAGINE**

asigurarea informatiilor necesare crearii de imagene personala si organizationala

formarea unei cunostinte de apartenenta la organizatie

## **6. MOTIVAREA ANGAJATIILOR**

furnizare informatiilor menite sa consolideze interesul si participarea angajatilor la realizarea sarcinilor

recunoasterea realizarilor performante

evaluarea corecta a angajatilor

intretinerea unui climat favorabil de munca

stimularea increderii in sine

cresterea raspunderii personale

## **7. PROMOVAREA CULTURII ORGANIZATIONALE**

transmiterea elementelor culturii organizationale (sloganuri, norme, sisteme de valori)

largirea orizontului cultural al angajatilor

dezvoltarea imaginatiei si creativitatii

stimularea nevoilor etice si estetice



Functia de baza a comunicarii de afaceri este INFORMAREA. Conducerea organizatiei primeste si selecteaza informatiile primite de la surse numeroase, pe care le interpreteaza si le transforma in indrumari sau decizii si le transmite mai departe.

Managerii trebuie sa controleze calitatea cailor de comunicare si sa verifice raspunsurile si reactiile la mesajele trimise Procesul de comunicare manageriala este un proces decizional

Proces decizional		Comunicare	
Etape	caracteristici	Etape	caracteristici
Pregatirea deciziei	Analiza situatiei Stabilire obiectivelor Culegere informatiei	Pregatirea comunicarii	Alegerea formei de comunicare Stabilirea scopului comunicarii Stabilirea locului si momentului comunicarii Cunoasterea receptorilor
Luarea deciziei	Eleborarea unor variante de decizii Analiza avantajelor si dezavantajelor Alegerea variantei optime	Comunicarea mesajului	Formulare de mesaje concise si la obiect Urmarirea indicilor din care sa rezulte daca este inteles Utilizarea cu gija a limbajului non-verbal si folosirea vocii in mod corespunzator
Implementarea si controlul aplicarii	Aplicarea deciziei Controlul aplicarii Corectia necesara	Contrulul intelegerii mesajului	Realizare de feedback

## COMUNICAREA VERBALA

**Comunicarea verbala** este folosita in viata de zi cu zi dar si in relatiile inter-umane din cadrul unei organizatii.

Comunicarea verbala trebuie tratata ca o parte integrata a responsabilitatii fiecarei persoane fata de cei din jur.

## **COMUNICAREA DE LA OM LA OM**

**Dialogul este o discutie planificata si controlata intre doua sau mai multe persoane, care are un anumti scop: transmiterea unor informatii, rezolvarea unor probleme, obtinerea de noi informatii.**

**Regulile unei comunicari eficiente sunt:**

**orientare pozitiva a comunicarii** (pe fapte placute, stimulative)

**comunicarea trebuie sa fie bilaterala** (permite schimbul de mesaje, punere de intrebari)

**comunicarea sa fie securizata** (nu un prilej de abuz afectiv, emotional al unuia asupra celorlalti)

**concordanta comunicarii verbale cu cea mimico-gestuala**

**evitarea ambiguitatilor** (sub-intelegerilor, incertitudinilor)

**evitarea suprapunerilor mesajelor** (interventia peste cuvantul celuiilalt)

**constituirea de mesaje clare, concise** (exprimate cu cuvinte si expresii uzuale)

## **FORME ALE COMUNICARII VERBALE**

Alocutiunea - scurta cuvantare ocazionala cu o incarcatura afectiva mare avand o structura simpla – importanta evenimentului, impresii, sentimente, urari, felicitari

Toastul - foarte scurta cuvantare ocazionala in forma spontana si cu incarcare afectiva foarte mare

Conferinta

Dezbaterea

Dizertatia

Discursul: cele de mai sus sustin o tema, o idee si presupune o abordare multidisciplinara avand o structura complexa axata pe introducere, tratare, inchidere.

## **COMUNICAREA PRIN TELEFON**

Telefonul este un mijloc de comunicare folosit foarte frecvent de foarte multi oameni.

Folosirea eficienta a telefonului are in vedere:

**pregetirea mesajului** - presupune o detasare de la problemele de moment si definirea prealabila a subiectului convorbirii, obiectivul converstiei.

**Intr-o conversatie telefonica se include numai 2-3 idei principale;**

**pregetirea pentru apelul telefonic** – implica alegerea tonului si a atitudinii ce va fi adoptata. Pozitia trebuie sa fie comoda. Este de dorit ca ritmul va fi mai rar decat in mod obisnuit;

**prezentarea corecta a mesajului** – se vor evita cuvintele si formularile negative si mesajul va fi prezentat clar si la obiect;

**ascultarea interlocutorului** – presupune acordarea atentiei cuvenite interlocutorului iar daca aceasta se opreste un timp, nu trebuie intrerupt, se va lasa timp de gandire;

**concluzia convorbirii** - la sfarsitul convorbirii se reformuleaza concluzia la care s-a ajuns.

**Convorbirile trebuie incheiate intotdeauna intr-un climat amical, indiferent de rezultatul lor.**

## **ZVONURILE**

Sunt comunicari neoficiale care se transmit de la o persoana la alta. Zvonurile pot avea efecte pozitive sau pot fi fara efecte. Insa multe zvonuri au efecte negative si genereaza sentimente de nasiguranta si ostilitate.

Managerul eficient chiar daca nu poate elimina aparitia zvonurilor poate controla aparitia si expansiunea lor, prin transparenta (comunicare informatiilor imediat ce le detine).

## **COMINUCAREA SCISA**

Comunicarea scrisa , alaturi de cea verbala, reprezinta o componeneta a comunicarii umane. **Caracteristicile mesajului scris sunt:**

- **are anumite restrictii de utilizare**
- **sa fie conceput explicit**
- **implica un control exigent privind informatiile, faptele si argumentele folosite**
- **poate fi exprimat sub diferite forme**
- **este judecat dupa fondul si forma textului.**

Un indicator care caracterizeaza cominicare scrisa este **lizibilitatea** (inteligibilitatea).

## **DOCUMENTE OFICIALE FOLOSITE IN ACTIVITATEA DE AFACERI**

**Procesul verbal** – este un document oficial in care se inregistreaza o anumita constatare sau se consemneaza pe scurt discutiile si hotararile unei anumite adunari.

**Minuta** – este un document care consemneaza anumite lucruri, asemanandu-se cu procesul verbal de constatare. Se deosebeste de acesta prin faptul ca inregistreaza o propunere sau actiune intreprinsa la un moment dat care urmeaza a fi completata ulterior.

**Scrisoarea de afaceri** – in lumea afacerilor, scrisoarea este inca unul din cele mai eficiente moduri de transmitere a informatiei.

**O scrisoare de afacere trebuie:**

- sa castige **ATENTIA cititorului**;
- sa-i trezeasca si sa-i capteze **INTERESUL**
- sa-i aprinda **DORINTA** pentru ceea ce-i propune scrisoarea;
- sa-l indemne la **ACTIUNE** in directia sugerata de scrisoare.

**O scrisoare de afaceri trebuie intocmita cu multa grija, respectandu-se anumite reguli:**

- redactare ingrijita si estetica;
- limbaj simplu, fara a exagera in acest sens;
- stilul energic pentru a sugera siguranta si incredere in sine;
- evitarea amanuntelor neimportante;
- evitarea promisiunilor ce nu pot fi respectate;
- evitarea unor critici nefondate.

**Referatul** – este documentul scris in care sunt prezentate aspecte concrete, date si aprecieri in legatura cu o anumita problema, precum si propuneri de modificare a situatiei existente.

Structura sa este compusa din:

- prezentarea succinta a problemei abordate;
- concluzii si propuneri;
- semnatura.

**Raportul** – cuprinde o relatare a unei activitati (personale sau de grup). Se face din oficiu sau la cererea unui organ ierarhic. Se bazeaza pe cercetari amanuntite, schimburi de experienta, documentari.

**Memoriul** – este o prezentare amanuntita si documentata a unei probleme, a unei situatii.

**Structura unui memoriu este:**

- **formula de adresare;**
- **numele, prenumele, functia si adresa celui care l-a intocmit;**
- **prezentarea si analiza problemei;**
- **solutii preconizate;**
- **semnatura;**
- **functia adresantului si organizatia.**

**Darea de seama** – este documentul care cuprinde prezentarea si analiza activitatii unei organizatii, intr-o anumita etapa sau justificarea unei gestiuni. Se prezinta lunar, trimestrial, semestrial. Materialul prezentat este critic, evidentiind dificultatile si cauzele lor si propunand solutii de remediere.

## **DOCUMENTE SPECIFICE FOLOSITE IN ACTIVITATEA MANAGERIALA**

Managerul realizeaza comunicare scrisa si prin intocmirea si transmiterea unor documente manageriale specifice, cum ar fi:

- **misiunea, obiectivele, strategiile organizatiei;**
- **regulamentul de organizare si functionare, regulamentul de ordine interioara;**
- **analize si descrieri de posturi, fisa postului;**
- **tabloul de bord.**

Caracteristicile comunicarii scrise manageriale:

ACTIVITATEA	CARACTERISTICILE
1. Conceperea si redactarea documentelor	numai de catre manager, continutul este adaptat la specificul organizatiei exprimare concisa si clara modul de redactare asigura intelegerea si respectarea continutului de catre angajati
2. Comunicarea continutului	numai catre persoanele interesate

documentelor	se apeleaza la diferite modalitati afisare, citire de catre cei interesati si semnarea pentru luare la cunostinta asigurarea feedback-ului
--------------	--

## COMUNICAREA NONVERBALA

Oamenii folosesc nu numai cuvinte pentru a comunica. Acestia comunica si **nonverbal cu ajutorul gesturilor, expresiei fetei, modului cum se imbraca sau cum isi aranjeaza biroul.**

Comunicarea nonverbala poate srijini, contrazice sau substui comunicarea vebala avand si un rol reglator si de control al acesteia.

Elementele comunicarii nonverbale:

Element	Concretizare
<b>Limbajul corpului</b>	Expresia fetei, gesturi, pozitia corpului
Limbajul spatiului	Modul in care se utilizeaza spatiul personal, social, intim, public
Limbajul timpului	Respectarea reperelor de timp in activitatea curenta si cu ocazia diferitelor intalniri si evenimente.
Prezenta personala	Comunicarea prin vestimentatie, igiena personala, accesorii vestimentare
Limbajul tacerii	Comunicarea prin aprobare tacita, dezaprobare tacita, pastrarea unui secret, admiratie, etc.
Limbajul lucrurilor	Colectiile, obiectele de uz curent (casa, masina, biblioteca)
Limbajul culorilor	Culorile calde stimuleaza comunicarea, cele reci o inhiba
Limbajul paraverbal	Calitatile vocii (ritm, rezonanta, viteza de vorbire). Caracteristicile vocale (ras, plans, soptit, oftat). Parametrii vocali (intensitate, inaltime).

Felul in care sunt interpretate limbajele nonverbale difera de la individ la individ, de la un grup de munca la altul, de la o cultura organizationala la alta cultura, drept care se cere o folosire a acestora cu prudenta si numai de catre specialisti.

## LIMBAJUL TRUPULUI

**Corpul uman “vorbeste” si uneori spune mai mult decat limbajul.** Unele gesturi sunt innascute altele se invata.

Gesturile omului au o semnificatie si se poate invata interpretarea lor. *Daca la negocierea unei afaceri potentialul cumparator se lasa pe spate in fotoliul sau cu picioarele si mainile incrucisate sau incepe sa rasfoiasca documente in timp ce partenerul sau vorbeste inseamna ca nu este dispus sa incheie afacerea. Desfacerea hainei ca si inclinarea capului sunt considerate manifestari spre deschidere, spre o atitudine pozitiva.*

### **Interpretarea gesturilor**

<b>Gest</b>	<b>Interpretare</b>
Mangaierea barbii, sprijinirea capului, sau un deget pe obraz, un altul sub barbie, celelalte indoite	Ezitare, reflectare, evaluare
Capul sprijinit pe mana	Plictiseala
Lasare in spate pe scaun, mainile dupa ceafa	Superioritate
Mainile adunate cu degetele sprijinite	Incredere in sine
Palma pusa pe ceafa	Exasperare
A tine inter buze un brat al ramei de ochelari	Castigare de timp
Incruisarea bratelor	Aparare

**Exista anumite aspecte ale limbajului gesturilor care privesc pe fiecare dintre noi:**

**cand dai mana cu cineva, trebuie sa faci cu fermitate**

**cand vorbeste cineva trebuie sa-l asculti cu atentie si sa nu dai semne de plictiseala**

**cand vrei sa-ti impui opiniile trebuie sa stai in picioare ,cat mai drept**

**cand vorbesti trebuie sa-ti retii neastamparul mainilor si al degetelor**

### **LIMBAJUL SPATIULUI**

In functie de spatiul personal stabilit de un manager, de distanta pe care o alege fata de interlocutor, de locul ales pentru birou, putem afla anumite lucruri despre personalitatea sa, stilul de conducere practicat.

Studiul modului in care oamenii folosesc spatiul din jur, aranjeaza spatiul din incaperi, stabilisc distanta dintre ei se numeste **proxemica**.

Practica arata ca fiecare om percepe spatiul in mod diferit si ca exista diferente culturale privind folosirea spatiului.

## **LIMBAJUL VESTIMENTATIEI**

Exista numeroase materiale de specialitate privind felul in care trebuie sa se imbrace angajatul, managerul, omul de afaceri. Parerile celor in cauza asupra eficientei acestor recomandari variaza.

Imbracamintea trebuie sa fie adecvata muncii. Sunt indicate haine de calitate, intr-un stil care nu se va demoda usor si cateva accesorii elegante. In functie de sex se poate schimba frecvent cravata, camasa, esarfa, bluza etc. Totul trebuie sa fie curat si calcat.

Chiar si pentru functiile de conducere, in situatii neoficiale, de lucru, se poate folosi un stil informal, mai lejer si curat.

## **LIMBAJUL TAMPULUI**

Dintre toate resursele pe care le au angajatii la dispozitie pentru a-si desfasura in conditii bune activitatea, una singura este distribuita in mod egal: **timpul**.

Acesta, ca resursa prezinta urmatoarele particularitati:

- **nu poate fi inmagazinat sau stocat;**
- **orice am face timpul se consuma in acelasi ritm: 60 minute intr-o ora, 24 ore / zi etc.**
- **timpul neutilizat sau utilizat nerational este irecuperabil.**

Folosirea eficienta a timpului de lucru presupune prezenta unor trasaturi ca memorie, flexibilitate, spirit de observatie, capacitate de a stabili prioritati, priceperea de a contacta, intretine si cultiva relatii amiabile, capacitate de efort.

In functie de modul in care fiecare isi gestioneaza timpul sau, putem afirma ca foloseste aceasta resursa pentru a comunica.



Stiinta care se ocupa cu studiul limbajului timpului se numeste **cronemica**.

## LIMBAJUL TACERII

A sti sa taci este o calitate a omului pretuit din cele mai vechi timpuri. Chiar si prin tacere, oamenii comunica ceva: aprobare, dezaprobare, discretie, ratiune, pastrarea unei taine, admiratie.

O persoana apeleaza la tacere ca mijloc de comunicare nonverbala, deoarece:

- **dezaproba anumite opinii si nu vrea sa discute in contradictoriu;**
- **considera ca exista anumite fapte, situatii, asupra carora este mai bine sa cada tacerea;**
- **doreste sa nu divulge un secret de serviciu, o taina;**
- **doreste sa nu faca rau cuiva;**
- **apreciaza ca timpul poate rezolva o situatie delicata; crede ca daca vorbeste isi face dusmani.**

## LIMBAJUL CULORII

Culorile influenteaza si ele comunicarea. Ele evidentieaza atitudinea omului fata de viata si fata de cei din jur.

### ***Corelatia culoare – personalitate***

Culoarea vestimentatiei folosita de catre manager ne comunica o serie de lucruri despre acesta.

<b>Culoarea</b>	<b>Informatie</b>
Rosu	om plin de sentimente
Roz	imi place sa iubesc, sa fiu iubita/iubit si sa am grija de altii
Portocaliu	sunt organizat si hotarat sa-mi realizez planul
Galben	doresc sa discutam
Verde	imi place schimbarea
Bleu	sunt inventiv
Bleumarin	imi place sa fiu sef si sa dau ordine
Negru	stiu foarte bine ce am de facut

## Ce comunica culoarea vestimentatiei?

Semnificatia culorilor poate fi diferita in alte culturi. De exemplu: in timp ce in Europa negrul este culoarea tristetii, in China si Japonia albul inseamna tristete.

Culorile calde (rosu, portocaliu, galben) favorizeaza comunicarea iar cele reci (gri, verde, albastru) o inhiba. Comunicarea se desfasoara greoi si in cazul monotonei sau varietatii excesive de culori.

## NEGOCIEREA

În sens larg, negocierea apare ca o forma concentrata si interactiva de comunicare interumana în care doua sau mai multe parti aflate în dezacord urmaresc sa ajunga la o înțelegere care rezolva o problema comuna sau atinge un scop comun. Înțelegerea partilor poate fi un simplu acord verbal, consolidat printr-o strângere de mâina, poate fi un consens tacit, o minuta, o scrisoare de intentie sau un protocol, poate fi o conventie sau un contract, (redactate cu respectarea unor proceduri si uzante comune), dar mai poate însemna un armistitiu, un pact sau un tratat international (redactate cu respectarea unor proceduri si uzante speciale).

În raport cu zona de interes în care se poarta negocieri, se disting mai multe forme specifice de negociere. Cea mai uzuala este **negocierea afacerilor sau negocierea comerciala** care se concretizeaza în **contract, acte si fapte de comert precum vânzarea-cumpararea, parteneriatul, închirierea, concesiunea, franchising-ul etc.** În cadrul acesteia, un loc special ocupa tehnicile de vânzare.

Un spatiu larg il ocupa **negocierile politice**. Acestea pot fi negocieri interne, atunci când se poarta între partide si organizatii de nivel national, dar pot fi si negocieri externe, atunci când sunt purtate între guverne si organizatii internationale. **Negocierile politice externe reprezinta sfera diplomatiei.** În sfârșit, mai poate fi vorba de **negocieri sindicale (patronat-sindicate), negocieri salariale si ale contractelor si conflictelor de munca, negocieri pe probleme de asistenta si protectie sociala, negocieri parlamentare, juridice etc.**

**Negocierea reprezinta orice forma de confruntare nearmata, prin care doua sau mai multe parti cu interese si pozitii contradictorii, dar complementare, urmaresc sa ajunga la un aranjament reciproc ai carui termeni nu sunt cunoscuti de la început.**

În aceasta confruntare, în mod principial și loial, sunt aduse argumente și probe, sunt formulate pretenții și obiecții, sunt făcute concesii și compromisuri pentru a evita atât ruperea relațiilor, cât și conflictul deschis. Negocierea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane sau sociale, în general, ca și a unei relații de afaceri, de muncă sau diplomatice, în particular.

**Negocierea este inseparabilă de comunicarea interumană** și, în mod inevitabil, este bazată pe dialog. A negocia înseamnă a comunica în speranța de a ajunge la un acord.

*Negocierea afacerilor este o formă particulară de negociere, centrată pe existența unui produs sau a unui serviciu, pe de o parte, și a unei nevoi de satisfacut, pe de alta parte.*

*Acordul are caracter comercial și se poate concretiza într-un act de comerț, o convenție, o comandă, un contract de vânzare-cumpărare, un parteneriat, un leasing etc. sau doar în modificarea unor clauze, a unor niveluri de preț, a unor condiții de calitate sau de livrare, transport etc.*

**Negocierea comercială devine necesară și este posibilă ori de câte ori sunt îndeplinite trei condiții simple pe o piață mai mult sau mai puțin liberă:**

1. **existența unor interese complementare între două sau mai multe părți**, între care s-au derulat oferte și cereri de ofertă acceptate în principiu. Cererea sau oferta făcută de una dintre părți nu corespunde întru totul cu oferta sau cererea formulată de celelalte părți; există dezacord, dar nu unul de fond;
2. existența **dorinței și interesul părților în obținerea unui acord** pentru care sunt dispuse să-și facă, reciproc, concesii;
3. **lipsa unor reguli și proceduri prestabilite și obligatorii sau lipsa unei autorități aflate deasupra părților în divergență**, care să impună acordului peste voința acestora. Astfel, părțile sunt nevoite să caute și să creeze, în comun, condițiile de realizare a acordului.

Atât timp cât negocierea este purtată cu participarea conștientă și deliberată a părților, care caută împreună o soluție la o problemă comună, abordarea sa implică o anumită etică și principialitate.

## **AVANTAJUL RECIPROC**

În principiu, în cadrul negocierilor, fiecare dintre părți își ajustează pretențiile și își revizuieste obiectivele inițiale. Astfel, în una sau în mai multe runde succesive, se

construieste **acordul final, care reprezinta un “compromis satisfactor”** pentru toate partile. **Negocierea functioneaza, deci, dupa principiul avantajului reciproc.** Conform acestui principiu, acordul este bun atunci cand toate partile negociatoare au ceva de castigat si nici una ceva de pierdut. Fiecare poate obtine victoria, fara ca nimeni sa fie infrant. Cand toate partile castiga, toate sustin solutia aleasa si respecta acordul incheiat.

Principiul avantajului reciproc (**WIN-WIN**) nu exclude, inasa, faptul ca avantajele obtinute de una dintre parti sa fie mai mari sau mai mici decat avantajele obtinute de cealalta sau celelalte parti, aflate în negocieri. In negocierea afacerilor, ca si in orice alta forma de negociere, fiecare dintre parti urmareste avantajele preponderente pentru ea insasi. Acest lucru nu trebuie nici uitat, dar nici condamnat de catre partile negociatoare.

In psihologia comunicarii, se vorbeste de o asa numita *Lege psihologica a reciprocitatii, lege conform careia, daca cineva da sau ia ceva, partenerul va resimti automat dorinta de a-i da sau, respectiv, de a-i lua altceva în schimb (chiar daca nu se da ceva în schimb, în mod efectiv, celalalt negociator ramane oricum cu sentimentul ca este dator, ca ar trebui sa dea ceva).*

Urmare actiunii subtile a acestei legi psihologice, orice forma de negociere este guvernata de principiul actiunilor compensatorii. Consecinta este reciprocitatea concesiilor, a obiectiilor, a amenintarilor, a represaliilor etc. Expresiile latinesci ale acestui principiu sunt: “Du ut des” si “Facio ut facias”. **În românește, principiul poate fi regasit în expresii de genul: “Dau daca dai”, “Fac daca faci”, “Dau ca sa dai”, “Fac ca sa faci”, “Daca mai dai tu, mai las si eu” sau “Daca faci concesi, voi face si eu”, “Daca ridici pretentii, voi ridica si eu” etc. Ideea este aceea ca cineva nu poate primi ceva daca, la rândul sau, nu da altceva în schimb. Fara a face concesi partenerului, nu se pot obtine concesi din partea lui.**

**Negocierea pune fata în fata doi adversari cu interese opuse si devine o confruntare de forte, în care una din parti trebuie sa câstige.** Orice concesie apare ca un semn de slabiciune. Orice atac reusit apare ca un semn de putere. Obiectivul negocierii va fi un acord care nu va tine seama de interesele partenerului si care va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversa.

**Intr-o astfel de negociere, rezultatul va fi determinat decisiv de raportul de forte dintre parteneri, adica de puterea de negociere a partilor.**

**In primul rând, negocierea comerciala este un proces organizat** concretizat într-un ansamblu de initiative, schimburi de mesaje, contacte si confruntari, care au loc între parteneri de afaceri, cu respectarea unor reguli si uzante statornicite într-un mediu juridic, cultural, politic si economic determinat. Tratativle sunt purtate într-un cadru mai mult sau mai putin formal, pe baza unor principii, proceduri si uzante mai mult sau mai putin determinate si sunt duse de negociatori mai mult sau mai putin calificati, care au capacitatea juridica de a angaja firmele pe care le reprezinta. Partile sunt obligate sa respecte cerintele de ordin procedural si deontologic, consacrate ca atare în codul comercial si mediul afacerilor.

**In al doilea rând, negocierea este un proces competitiv** în care, pornind de la baza intereselor comune, partile urmaresc realizarea unui acord care, în paralel cu satisfacerea intereselor comune, sa asigure avantaje proprii preponderente. În esenta sa, însa, **negocierea trebuie sa conduca la un consens si nu la o victorie a uneia dintre parti.** În negociere, în ciuda aspectului competitiv care ia nastere spontan, **exista parteneri, mai curând decât adversari.**

**In al treilea rând, negocierea este un proces de interactiune,** ajustare si armonizare a intereselor distincte ale partilor astfel încât, dincolo de caracterul competitiv al raporturilor dintre parti, acordul de vointa sa devina reciproc avantajos. Negocierea comerciala nu trebuie abordata ca un joc cu suma nula în care ceea ce o parte câstiga, cealalta pierde. Toate partile negociatoare pot avea de câstigat si nici una de pierdut.

**In al patrulea rând,** negocierea este un proces orientat catre o finalitate precisa, exprimata prin încheierea unei afaceri concrete. Evaluarea succesului este facuta prin raportare la finalitatea sa, concretizata într-un contract mai mult sau mai putin avantajos. Ceea ce conteaza, în final, sunt rezultatele negocierii.

Abordand conceptul de negocieri in sens larg, vazandu-l atat ca proces de comunicare, cat si ca ansamblu de factori de influenta si conditii generale de desfasurare, care isi lasa amprenta asupra rezultatelor finale, pot fi delimitate trei mari categorii de elemente, împreuna cu relatiile de dependenta dintre ele:

factorii generali de influenta, care preexista procesului de negociere. Acestea se refera la cultura din care vin partenerii, la personalitatea negociatorilor si la puterea de negociere a partilor.

conditiile negocierii, care privesc mediul extern si toate antecedentele ce preced negocierea propriu-zisa, ca si tot ceea ce se petrece si se decide în timpul

desfasurarii acesteia. Conditile negocierii privesc: **obiectul negocierii, timpul disponibil si ordinea de zi, mandatul de negociere, spatiul si locul de desfasurare, echipa si numarul participantilor, numarul partilor negociatoare, auditoriul, microclimatul, dispozitia psihica, pozitia la masa tratativelor etc.**

procesul de negociere propriu-zis, care priveste rundele succesive de contacte, schimburi de mesaje, argumentatia, persoasiunea, conesiile si acordul, ca si strategiile si tacticile de negociere folosite de negociatori.

## **TEHNICI DE NEGOCIERE**

De-a lungul istoriei, schimbarile tehnologice si progresul cultural au impus mereu schimbari ale mijloacelor folosite in confruntarea dintre doua sau mai multe parti aflate intr-un proces de negociere. Cu toate acestea, natura conflictelor si bazele politice, strategice si tactice ale rezolvarii acestora au ramas fundamental aceleasi, schimbandu-se doar procedurile de abordare sociala.

Strategiile de negociere adoptate depind de conjunctura existenta pe piata, de personalitatea, caracterul si moralitatea negociatorilor, precum si de relatiile existente intre partile aflate la masa tratativelor.

Ca principale tipuri de strategii folosite in procesul de negociere ar putea fi stabilite 4 categorii, diferite in functie de modul de abordare si purtare a actiunilor, precum si de caracterul acestora, si anume:

- strategii directe
- strategii indirecte
- strategii conflictuale
- strategii cooperative

**Strategii directe** - Acest tip de strategie este optim pentru a fi folosit in situatiile in care suntem stapani pe situare si siguri de rezultatele actiunilor noastre, si ca urmare intram direct in subiect si lovim direct la tinta. **Strategiile directe sunt folosite atunci când raportul de forțe ne este net favorabil, iar puterea de negociere poate impune cu usurinta vointa celui mai tare, printr-o batalie scurta și decisiva.**

In viziunea militara clasica, scopul acestor strategii (tactici) este acela de a acumula fortele, mijloacele si atuurile principale, pe teatrul de operatiuni cel mai important, pentru a

anihila, într-o batalie decisivă, eventual respectând principiul loviturii unice, grosul forțelor adverse, manevrele folosite fiind cele directe. Conform teoriei strategiei militare, în acest gen de strategii, victoria trebuie obținută prin:- utilizarea unei forțe de mari dimensiuni (cea mai mare avută la dispoziție) împotriva principalelor forțe ale adversarului:- purtarea unei singure batalii decisive pe un teatru de operațiuni principal. Strategia directă este ușor de practicat când ești puternic, față în față cu un adversar relativ mai slab.

**Strategii indirecte** - Când raportul de forțe existent și împrejurările nu ne sunt favorabile, alegem soluții de uzură și folosim mai ales mijloacele psihologice pentru a limita libertatea de acțiune și/sau mișcare a adversarului. Strategia indirectă sau laterală este optimă a fi folosită atunci când adversarul este mai puternic. A o folosi înseamnă a lovi adversarul în punctele sale cele mai slabe, pe teatrele de operațiuni secundare. În loc să se ia taurul de coarne, se încearcă ingenuechiera sau prin lovituri laterale și surprinzătoare, în punctele vulnerabile. Adversarul trebuie scos din pozițiile sale, întarite cu armamentul greu (în cazul negocierilor, armamentul greu este substituit de argumentație și de putere de convingere) pentru a-și apăra părțile mai slabe și mai puțin importante. După epuizarea și macinarea acestora în conflicte sau divergente minore, vor fi atacate pozițiile cheie, de cea mai mare importanță. Adversarul trebuie indus mereu în eroare, astfel încât să realizeze cât mai târziu acest lucru. În negocieri, manevrele laterale înseamnă manipulare și sunt posibile numai cu o mare risipă de mijloace psihologice de persuasiune și sugestie care limitează libertatea de decizie a adversarului. Manipularea rămâne singura resursă de care mai pot dispune cei lipsiți de putere și mijloace de presiune.

În termeni militari, câteva dintre regulile de bază ale manevrelor laterale sunt următoarele:

- realizarea efectului de surpriză prin recurs permanent la acțiuni imprevizibile;
- utilizarea unor resurse puternice pentru a da lovituri decisive în punctele slabe ale adversarului:
- angajarea unor batalii decisive pe teatrele de operațiuni secundare;
- divizarea și împrăștierea forțelor adversarului prin manevre laterale și ocolitoare;
- retragerea necondiționată de pe pozițiile în care adversarul își concentrează forțele;
- aplicarea de lovituri minore și sporadice când adversarul se retrage;
- menținerea unui raport mediu de forțe de cel puțin 1 : 1 la nivel tactic, chiar dacă raportul de forțe la nivel strategic este de până la 1 : 5;
- supravegherea continuă a manevrelor adverse, printr-o continuă monitorizare a tuturor acțiunilor.

Toate aceste principii si reguli de actiune sunt tipice pentru lupta de gherila, si au o aplicabilitate extrem de raspandita în negocierile comerciale.

**Strategii conflictuale** - Clarificarea caracterului cooperativ sau conflictual al negocierilor este importanta pentru alegerea tacticilor si tehnicilor folosite la masa tratativelor. Strategiile bazate pe forta, aplicabile în conditii de conflict deschis, sunt mai simple decat cele cooperative. Strategiile conflictuale sau competitive sunt acelea in care se cauta sa se obtina avantaje, fara a face concesii in schimbul lor. Sunt dure si tensionate si, mai intotdeauna, se bazeaza pe o disproportie de putere de negociere intre parti. Relatiile de afaceri stabilite prin astfel de strategii pot fi profitabile, dar nu si de lunga durata. Ele sunt puternic influentate de schimbarea conjuncturii de piata.

In cazul strategiilor conflictuale, este esențial a sesiza din timp natura si tipul conflictului de vointe. Acesta poate fi:

- conflict de credinte si preferinte - este generat de diferente de ordin cultural si perceptual;
- conflict de interese;
- conflict de instrumentare.

**Strategii cooperative** - Sunt acelea care urmaresc un echilibru între avantaje si concesii, si care evita conflictul deschis, refuzand folosirea mijloacelor agresive de presiune.

**Ai în față un partener si nu un adversar.** Cel puțin la inceputul discutiilor, aceste strategii cauta sa identifice punctele si interesele comune tocmai pentru a face posibile cat mai multe oportunitati de a cadea de acord cu partenerul si a-i da satisfactie. Ca sa infrangi mai usor rezistenta adversarului, nu raspunzi provocarilor sale, nu intampini atacurile cu contraatacuri, nu aplici principiul "ochi pentru ochi si dinte pentru dinte". Mai mult chiar, treci de partea sa, ii dai dreptate ori de cate ori ai ocazia, il asculti cu atentie, ii arati respect, ceri scuza, etc. Dacă vrei sa fii ascultat, trebuie sa fii primul care asculta. Daca vrei sa fii inteles, trebuie sa intelegi partenerul mai intai. Daca vorbesti calm, creste probabilitatea de a ti se vorbi la fel. Daca te porti prietenos, intalnesti mai usor prietenie. **Strategiile cooperative se bazeaza pe tactici de influente pozitive precum promisiunile, recomandarile, concesiile si recompensele.**

Pregatirea negocierilor presupune elaborarea unui program de lucru detaliat care sa cuprinda: **stabilirea obiectivelor negocierii; cunoasterea partenerilor comerciali; documentarea si informarea; stabilirea strategiilor; elaborarea lucrarilor**



**pregatitoare; analiza solutiilor posibile; integrarea operatiunii in cadrul general; studierea perspectivelor.**

**Echipa de negociatori se stabileste in raport cu obiectivele propuse, in functie de natura si complexitatea tranzactiei tinand cont de conditiile generale in care urmeaza sa aiba loc tratativele.**

Procesul amplu al negocierii are o serie de etape succesive:

1. **prenegocierea** – prima discutie sau comunicare cand ambele parti lasa sa se inteleaga ca sunt interesate de abordarea unei probleme.
2. **negocierea propriu-zisa** – are ca punct de plecare declararea oficiala a interesului partilor de a solutiona in comun o problema, de a realiza anumite obiective, concretizandu-se in incheierea unei intelegeri, de regula scrise, care contine prevederile si masurile ce trebuie intreprinse pentru realizarea obiectivului comun.
3. **postnegocierea** – incepe in momentul adoptarii intelegerii si include ansamblul de obiective ce vizeaza punerea in practica a prevederilor acesteia.
4. **protonegocierea** – consta in desfasurarea in paralel cu negocierea a unei activitati sustinute si permanente de armonizare tacita a intereselor, a punctelor de vedere. Se manifesta prin acte unilaterale ce pot fi luate in considerare de parteneri ca semnale incurajante, respectiv descurajante.

Indeferent de locul de desfasurare si participanti, negocierile fac apel la logica, retorica, teoria argumentarii, precum si la tehnicile de manipulare - analiza tranzactionala, programarea neuro-lingvistica sau narcoanaliza. Notiunile de cerere, oferta, obiectie, pretentie, pozitie, concesiune, compromis, argumentatie, proba, tranzactie devin cele mai importante puncte de fond ale negocierii, dar elementele de tactica sau strategie si cunostintele de psihologie pot fi determinante in succesul acesteia. **Negocierea, ca forma concentrata de comunicare**, tinde sa devina prin valorile materiale sau imateriale tranzactionate cel mai raspandit mod de interactiune interumana formala sau informala. Totusi, ca principal pericol care poate afecta **negocierea** este ca scopul obtinerii rezultatului sa conduca la justificarea mijloacelor prin ignorarea celor mai importante principii ale negocierii: legalitatea si moralitatea. Aceste principii nu fac trimitere doar la modul de a face **afaceri** sau de a tranzactiona ci si la etica comunicarii interumane, bazate pe increderea reciproca in semeni, precum si la faptul ca moralitatea si legalitatea sunt complementare si concomitente in descrierea esentei negocierii.

În concluzie, strategiile de negociere, desi sunt doar caile pe care se poate ajunge la scopul dorit, nu pot iesi din cadrul general al caracterului si principiilor negocierii, si comunicarii, în general. De aceea putem spune ca strategiile de negociere au aplicabilitate diferentiata în functie de normele sociale si morale ale celor implicati, fara a eluda legalitatea sistemului.

## CAPITOLUL IV

### Etica in afaceri

De mii de ani oamenii au dezvoltat reguli si coduri de etica si comportament comercial. Spre exemplu, Codul lui Hammurabi (anul 2000 I.Ch) ofera reguli pentru comercianti. In Roma si Grecia antica au existat reglementari ale acestui tip de tranzactii. Pana la sfarsitul secolului al 16-lea, pe baza unor schimburile comerciale in floritoare cu tarile asiatice, comerciantii din Europa au avut ocazia cunoasterii sistemelor de valori si reguli ale altor culturi.

In timpul secolelor urmatoare, etica relatiilor comerciale a evoluat ca urmare a cresterii volumului de activitati din acest domeniu.

In secolul al 19-lea, o data cu aparitia lucrarii **Un studiu al naturii si cauzelor bogatiei natiunilor**, Adam Smith a pus bazele unei etici economice care isi dovedeste valabilitatea pana in zilele noastre. Potrivit lui Adam Smith maximizarea interesului personal al fiecarui individ conduce la maximizarea beneficiilor societatii, in ansamblul ei.

In secolul 20 dezvoltarea afacerilor a determinat lansarea unor noi idei, cum ar fi aceea ca **o firma este "ambasadorul resurselor fizice, umane si financiare"** (Lessem 1999). Aceasta filozofie a condus comunitatea de afaceri catre ideea ca trebuie sa actioneze cu consideratie fata de societate.

In acelasi secol, dezvoltarea continua a:

- ✓ constientizarii sociale;
- ✓ activismului minoritatilor, femeilor, grupurilor de protectie a consumatorului si a celor pentru protectia mediului inconjurator;

- ✓ individualismului și a preocupării pentru îmbogățirea și dezvoltarea proprie;
  - ✓ globalizării economice și a interacțiunii capitalurilor
- a condus la transformarea valorilor de bază ale eticii economice. Principiile etice au devenit prioritare în raport cu bogăția substanțială, reprezentând simboluri ale noilor valori. Un rol determinant l-a avut și presiunea socială, ca mijloc de apărare în fața tendințelor companiilor de creștere continuă a profiturilor.

Toate aceste procese au întărit și mai mult dorința și necesitatea unui comportament etic în comunitatea de afaceri.

**Etica definește codul principiilor și valorilor morale care guvernează comportamentul unei persoane, firme sau grup de companii cu privire la ceea ce este “corect” sau “gresit” și stabilește ce trebuie considerat “bun” sau “rau” în conducere sau luarea unei decizii.**

Etica, din punctul de vedere al afacerilor, se ocupă cu consecințele umane ale acțiunilor sau deciziilor care au drept scop o cota de piață mai mare. O firmă care are un profil etic se bucură de o considerație mai mare, dincolo de propriul interes. Preocupările pentru etica acțiunilor conduce la influențarea dezvoltării diferitelor comunități prin intermediul angajaților săi, consumatorilor, furnizorilor, altor companii și chiar prin intermediul publicului larg. Perspectiva etică obligă la un comportament mai corect și la standarde mai ridicate, care depășesc standardele impuse prin legi.

**Etica în afaceri definește felul în care firmele își organizează propriile acțiuni.**

**Elementele de măsură ale eticii în afaceri sunt:**

- ✓ *adevarul și dreptatea, în raport cu propriile așteptări;*
- ✓ *asteptarea societății;*
- ✓ *competiția dreaptă;*
- ✓ *publicitatea;*
- ✓ *relațiile publice;*
- ✓ *responsabilitatea socială;*
- ✓ *reacția consumatorilor;*
- ✓ *comportamentul partenerilor de afaceri.*

**Nivelele de etică în afaceri sunt perceptibile pentru:**

1. **Individ;**
2. **Organizatie;**
3. **Relatiile interorganizationale;**
4. **Societate**
5. **Relatiile internationale.**

Oamenii si organizatiile actioneaza in cadrul unor legi. Actiunile lor ii afecteaza pe cei din jur (oameni, organizatii, societatea si bunastarea ei). Instantele judecatoresti pun in aplicare reglementari si norme pentru respectarea legii, dar exista zone in care indivizii si organizatiile au libertatea de a alege. *Spre exemplu, decizia unei firme de a produce un anumit produs de piata nu este decisa de lege.*

De asemenea, indivizii si organizatiile actioneaza intr-o societate guvernata de norme si valori comune. O decizie acceptata din punct de vedere etic trebuie sa fie acceptabila si din punct de vedere al standardelor morale ale comunitatii in ansamblul ei, fiind astfel denumit un anumit **domeniu etic**.

Pentru evitarea cazurilor cand problemele angajatilor si ale organizatiilor depasesc cadrul legiferat sau reglementat, iar comportamentele etice negative provoaca probleme, este necesara introducerea **criteriilor etice**. Acestea, la randul lor se vor transpune in **baze comportamentale** ale individului in cadrul organizatiilor sau in cel social.

Exemple neetice in cadrul unei firme:

- ✓ **Anumiti angajati isi folosesc pozitia pentru castiguri personale;**
- ✓ **Diferite persoane din firma si-au folosit pozitia pentru angajarea rudelor sau prietenilor;**
- ✓ **Seful isi incurajeaza angajatii sa actioneze intr-o maniera neetica.**

Exemple etice in cadrul unei firme:

- ✓ **Standardele etice ridicate ale firmei;**
- ✓ **Superiorii ofera bune exemple etice;**
- ✓ **Firma sanctioneaza comportamentele neetice.**

Comportamentul neetic duce intotdeauna la costuri marite atat pentru organizatie, cat si pentru consumator. El determina o calitate redusa a serviciilor sau a produselor si, in final, duce la scaderea profitabilitatii firmei.

**Neglijarea criteriilor etice, inca de la inceputurile existentei unei firme, va conduce pe termen lung la scaderea cotei de piata a acesteia.**

In ceea ce priveste relatiile cu posibilii investitori, acestia prefera sa-si investeasca banii in companii cu o buna reputatie etica si responsabile din punct de vedere social.

In plan organizational, comportamentul neetic (moralitatea scazuta, cinismul, lipsa de incredere, provocarea de conflicte, furia) conduc la cresterea starii de stress a angajatilor, scaderea interesului pentru munca si pierderea motivatiei angajatilor. Dat fiind mediul social in care aceste persoane sunt angrenate, rezultatul final este un declin al bunastarii societatii ca intreg.

**Etica defineste standardele ce trebuie aplicate in luarea unei decizii, folosind alternative diferite.** Aceleasi standarde morale trebuie aplicate unor situatii similare numai daca anumite criterii etice nu difera in mod semnificativ.

In practica, exista doi termeni care sunt o parte iseparabila a criteriilor etice: **consistenta si integritatea.**

**Consistenta** permite diferentierea a doua situatii, in functie de modul de punere in aplicare a standardelor morale. Consistenta defineste modul in care ne tratam pe noi insine si felul in care ii tratam pe ceilalti.

**Integritatea** este un criteriu folosit pentru aprecierea faptelor persoanelor in raport cu valorile proprii ale acestora.

**Comportamentul, in raport cu mediul de afaceri,** poate fi incadrat in urmatoarele categorii:

- 1. Etic si legal;**
- 2. Neetic si legal;**
- 3. Neetic si ilegal;**
- 4. Etic si ilegal.**

Incadrarea unui tip de comportament in categoriile 1 si 3 este clara si permite luarea unor decizii indubitabile.

Multitudinea de situatii cu care se confrunta managerii si patronii de firme in raport cu proprii angajati si cu piata conduc la plasarea unor decizii in sfera categoriilor 2 si 4.

*Exemple:*

- ✓ Refuzul unui manager de a promova o femeie insarcinata intr-o functie pentru ca astfel ar trebui sa lucreze intr-un mediu toxic – **reprezinta un comportament etic dar ilegal;**
- ✓ Comercializarea laptelui pentru sugari in tarile lumii a treia **reprezinta o actiune etica dar ilegala;**
- ✓ Apartheidul in Africa de Sud a fost **neetic dar legal.**

**Valorile sunt cele care determina comportamentul etic.** Orice decizie este influentata de valorile individului, ale organizatiei si ale societatii.

**Valorile individuale** sunt caile urmate in procesul luarii unei decizii.

**Exemple de valori individuale:**

- ✓ **Onestitate;**
- ✓ **Integritate;**
- ✓ **Independenta;**
- ✓ **Supunere;**
- ✓ **Simt al realizarii;**
- ✓ **Fericire;**
- ✓ **Placere;**
- ✓ **Intelepciune;**
- ✓ **Dragoste;**
- ✓ **Ambitie.**

**Valorile organizatiei** sunt instructiunile de actiune in procesul de luare a deciziilor in raport cu obiectivele proprii si valorile societatii.

Organizatiile sunt influentate si opereaza intr-un cadru asigurat de valori, norme si ideologii care domina societatea. La randul lor interactioneaza cu societatea. Astfel, simplul proces de import al resurselor mediului si transformarea acestora in bunuri si servicii cerute de societate, reprezinta un act de influentare a valorilor societatii de catre organizatie.

Institutiile guvernamentale si educationale au, la randul lor un impact important asupra valorilor societatii.

Intr-un context mai general, fiecare societate are valori diferite, care definesc felul in care ar trebui sa opereze cei din jur. **Instrumentele folosite in definirea culturilor, din punct de vedere al afacerilor, sunt legile, normele, procedurile operationale, perceptiile despre nivelele de performanta si regulile comportamentale.**

**Responsabilitatea sociala** este un termen nou care a aparut in secolul 20. Se refera la dezvoltarea in arena economica care a adus noi perspective rolului afacerilor in societate. Acest concept se refera la obligatiile managementului de a lua decizii si masuri care sa contribuie la bunastarea si interesul actionarilor sai interni si externi.

**Etica in munca** - Partea principala a vietii unui individ se petrece intr-un mediu de munca. Tipul muncii si implicarea in acest proces defineste relatia individului cu mediul inconjurator. Daca o persoana se identifica cu munca sa, ii face placere si este multumita, atunci munca are un caracter motivat. La polul opus, insatisfactia locului de munca determina disparitia motivatiei.

Munca asigura unei persoane un statut personal si o identitate alaturi de alte lucruri cum ar fi stabilirea unor scopuri, crearea unui respect de sine, a unei securitati economice si sociale, punerea in valoare a spiritului creativ, punerea in practica a unor activitati orientate catre atingerea scopului propus si asigurarea unui sentiment de comuniune cu ceilalti. In diferite culturi, importanta muncii poate diferi de la un caz la altul, dar in majoritatea cazurilor, munca este o componenta importanta a vietii unui individ. Natura muncii se schimba rapid in toate societatile si importanta acordata satisfactiei la locul de munca este in continua crestere.

**Etica in munca defineste rolul muncii in societate. Ea reflecta importanta acordata muncii de catre un individ.** O etica puternica este legata de castiguri mai mari, initiativa, satisfactie la locul de munca, productivitate marita si nevoia de realizare in cariera.

Sanatatea fizica si mentala a individului este direct legata de factorii de munca (nivelul de salarizare, satisfactia muncii, increderea in sine, siguranta personala si satisfactia vietii). Climatul etic al unei organizatii este determinant in raport cu etica in munca.

**Administrarea eticii intr-o organizatie** - Dilemele etice apar frecvent la locul de munca, atat in sectorul public, cat si in cel privat. Angajatii au nevoie de ajutor in a identifica problemele si situatiile etice.

Organizatiile sunt responsabile pentru clarificarea tipului de comportament asteptat din partea angajatilor.

Managerii sunt, de asemenea, responsabili de oferirea si mentinerea unui climat etic, astfel incat angajatii sa-si indeplineasca sarcinile in mod eficient. Ei trebuie sa construiasca o infrastructura etica pentru a promova comportamentul etic.

**Variabilele cheie ale unei infrastructuri etice sunt:**

- ✓ *Controlul in raport cu raspunderea si cadrul legislativ;*
- ✓ *Indrumarea in raport cu profesionalizarea, socializarea si codurile de comportament;*
- ✓ *Managementul in raport cu relatiile cu clientii, beneficiarii, partenerii si echipa de conducere*

Cele mai utilizate metode de creare si mentinere a unui mediu etic sunt:

- ✓ *Exemplul dat de lider;*
- ✓ *Un cod etic organizational;*
- ✓ *Structuri etice;*
- ✓ *Un comitet etic;*
- ✓ *Dezvoltarea programelor de instruire pe teme etice.*

**Conducerea prin exemplul managerilor**, pe diferite nivele, motiveaza comportamentul etic al subalternilor si reprezinta cel mai expresiv mesaj cu privire la politica etica a firmei.

Este important ca managementul organizatiei sa nu-i forteze pe angajati sa adopte un comportament neetic.

Pentru prevenirea situatiilor in care angajatii si organizatiile se confrunta cu probleme etice care nu sunt definite de legi sau norme, se elaboreaza **coduri etice** din interiorul sau exteriorul organizatiei.

**Codul etic este o afirmare a valorilor unei organizatii. El defineste, in primul rand, principiile care trebuie sa ghideze procesul de luare a deciziilor.** Un cod etic poate, de asemenea sa enumere principiile conform carora o companie isi trateaza investitorii sau poate fi o declaratie privind politicile care ghideaza deciziile luate de manager. Aceste declaratii pot sa se refere la practicile de piata, conflictele de interese, supunerea in fata legii, manuirea bunurilor corporale, mita, cadourile, confidentialitatea informatiei, raporturile cu clientii etc.



Codul etic mai poate sa cuprinda descrierea posturilor, nivelul de competenta necesar, sistemul de dezvoltare a carierelor, sistemul de recompense pentru performanta profesionala, inovatie si comportament etic.

**Codul etic trebuie sa aiba o redactare simpla si usor de inteles de catre toate nivelele ierarhice.**

**Codul etic este insotit de un sistem informational care sa detecteze orice abatere.**

Cei care incalca prevederile lui se vor supune unui sistem echitabil de pedepse.

In aplicarea codului etic se instituie:

- ✓ un sistem de control;
- ✓ un sistem de formulare;
- ✓ modele de rapoarte;
- ✓ liste de sarcini si masuri pentru abaterile de la comportamentul etic;
- ✓ un sistem de contestare si reanalizare a masurilor.

**Comitetele etice** sunt cele mai comune structuri care asigura fidelitatea codului. Membri comitetului pot fi selectionati dintre managerii organizatiei, dar el trebuie sa cuprinda si membri din afara companiei. Participantii din exterior se vor asigura ca relatiile organizationale si politica firmei nu vor influenta deciziile comitetului.

**Atributiile comitetului etic sunt:**

- ✓ *Revizuirea si aducerea la zi a codului;*
- ✓ *Recomandarea de recompense pentru personalul care se supune codului;*
- ✓ *Propunerea de pedepse pentru cei care incalca codul;*
- ✓ *Organizarea de intalniri pentru prezentarea si cunoasterea codului de catre angajati;*
- ✓ *Luarea deciziilor in legatura cu problemele neclare din punct de vedere etic;*
- ✓ *Controlul actiunilor intreprinse pentru identificarea celor care incalca codul etic.*

**Dezvoltarea programelor de instruire** pe probleme etice ajuta atat echipele manageriale, cat si angajatii sa cunoasca politicilor etice si Codul etic ale organizatiei. Programele trebuie sa ofere o interpretare a Codului etic, pentru clarificarea tuturor problemelor care ar putea apare si sa puna accentul pe procesele de decizie asupra problemelor etice. Aceste programe ii ajuta pe participanti sa constientizeze posibilele rezultate ale situatiilor si deciziilor etice sau neetice.

## **CAPITOLUL IV**

### **Managementul riscului**

Managementul riscului se refera la transpunerea unui aspect de business in toate scenariile posibile. Este vorba de o atitudine prevazatoare si de credinta in posibilitatea de materializare a unui risc. Plecand de la aceasta atitudine, se ia o decizie constructiva pentru eliminarea sau diminuarea pagubelor care ar putea sa apara in urma riscului respectiv. **Astfel, managementul riscului devine un proces de identificare, analiza si raspuns la riscurile potientiale ale unei organizatii, ale unui sistem informational sau ale unui proiect.** De exemplu, cand atentia cade pe securitatea informationala, se vorbeste despre managementul riscului de securitate. Cand domeniul de analiza este dezvoltarea produselor program, este vorba de managementul riscului software.

**Rolul managementului riscului intr-o organizatie** - Scopul general al managementului riscului este acela de a ajuta intelegerea riscurilor la care este expusa o organizatie, astfel incat sa poata fi administrate.

In functie de momentul in care se analizeaza riscurile, exista scopuri pre-eveniment (inainte ca riscul sa se materializeze), cand se urmareste evitarea producerii riscului si scopuri post-eveniment (riscul s-a materializat deja), cand se urmareste asigurarea continuitatii afacerii, a supravietuirii companiei.

Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficienta economica: managerii constientizeaza riscurile la care este expusa organizatia si le administreaza corespunzator, astfel incat acestea sa nu se materializeze.

Managementul riscului este o obligatie a intregii echipe a unei companii. Acest aspect trebuie completat prin existenta unui departament de management al riscului sau macar a unei persoane care sa aiba atributii in aceasta directie.

In unele cazuri, poate sa existe un anumit nivel de risc acceptat, in conformitate cu specificatiile unui standard. Este o situatie intalnita in sectorul financiar-bancar sau in marile companii care apeleaza la un audit extern. Conformitatea da un plus de valoare imaginii in fata clientilor, a partenerilor de afaceri etc.

**Cum reactioneaza oamenii de afaceri la risc** - Teoria spune ca un manager poate avea una din urmatoarele trei atitudini fata de risc: ***asumarea riscului, respingerea riscului sau indiferenta fata de risc.*** Cand se administreaza riscul si se doreste obtinerea unui raspuns in functie de cele trei atitudini, reactiile oamenilor de afaceri pot fi urmatoarele:

**Evitarea riscului:** managerii sau antreprenorii considera ca expunerea la risc este mult prea mare si atunci decid inlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate insemna evitarea unei actiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces etc. Insa, trebuie sa se tina cont de faptul ca nu pot fi evitate sau eliminate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completa a activitatilor sau a planificarii calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achizitii.

**Atenuarea sau diminuarea efectelor:** presupune reducerea expunerii la risc prin scaderea probabilitatii de aparitie a acestuia. De exemplu, folosirea unei tehnologii care a demonstrat de multe ori ca poate fi de incredere.

**Acceptarea riscului:** reprezinta acceptarea consecintelor si reprezinta o metoda de raspuns mai ales atunci cand riscurile sunt necunoscute echipei de proiect sau atunci cand avantajele obtinute in caz de nematerializare a riscului ar fi imense.

**Transferul riscului:** presupune contractarea unei polite de asigurare sau externalizarea unui serviciu. De regula, aceasta practica atrage alte riscuri, provenite din activitatea de externalizare sau rezultate din contractele de asigurare.

**Etapele procesului de management al riscului** - Diverse organisme ce se ocupa de analiza acestui domeniu si diversi teoreticieni abordeaza diferit etapele managementului riscului. In realitate, doar denumirea etapelor este alta.

Astfel, identificarea si cuantificarea riscului sunt uneori tratate impreuna si poarta denumirea de ***evaluarea riscului sau de analiza a riscului.*** Planul de raspuns la risc este uneori intalnit si sub denumirea de ***plan de atenuare a riscului.*** De asemenea, uneori, ***planul de raspuns la risc si planul de control al riscului sunt tratate impreuna sub numele de plan de management al riscului.***

Indiferent de modul de abordare ales sau de numele pe care il are o etapa de management al riscului, toate modelele trec prin aceiasi pasi: ***identificarea riscurilor, evaluarea acestora, ierarhizarea, realizarea planului de raspuns la risc si monitorizarea si controlul riscului.***

**Metode de identificare a riscurilor** - Cea mai intalnita metoda de identificare a unui risc este **lista de control (checklist)**, deoarece se bazeaza pe un standard ce considera ca un proces trebuie sa se comporte intr-un anumit mod. Astfel, managerul de risc verifica in ce masura corespunde realitatea cu ceea ce declara standardul (oricare ar fi el) ca fiind in limitele normale. Dar acest lucru nu este suficient, pentru ca, de obicei, standardele sunt fie generale, nefiind capabile sa surprinda toate aspectele particulare ale unei organizatii, fie particulare, orientate spre un anumit domeniu.

In etapele de identificare a riscului trebuie sa se analizeze si documentele disponibile in organizatie, datele istorice ale companiei si studiile de caz (experienta proprie sau a altor organizatii), consultarea expertilor interni si externi, realizarea de inspectii in diverse unitati ale organizatiei (cele considerate ca fiind expuse la risc), tehnicile de **brainstorming** sau **interviul cu angajatii**.

Cel mai bun cadru pentru a aplica oricare dintre aceste instrumente este **analiza valoare – vulnerabilitate - risc**. Mai exact, se scot in evidenta bunurile, respectiv valorile organizatiei. **Pentru fiecare bun se deruleaza o analiza a vulnerabilitatilor, unde vulnerabilitatea presupune absenta unei masuri de control, de protejare a valorii. Apoi se identifica sursele de risc intern sau extern organizatiei.**

Majoritatea teoriilor moderne asupra teoriei decizionale, pornesc de la ideea generala de aversiune fata de risc a indivizilor, indiferent de natura meseriei lor, fiinta umana optand prin structura sa spre obtinerea cu certitudine a unui rezultat, in dauna unei optiuni fara o certitudine sigura ce ar putea conduce catre aceeasi finalitate. De asemenea, studiile de specialitate precizeaza ca atitudinea in raport cu factorii de risc, este o caracteristica stabila a fiecarui individ, legata de dezvoltarea personalitatii, precum si de cultura acestuia. Datorita insa complexitatii fenomenului, precum si a multitudinii de teorii vehiculate in domeniul riscului, opiniile cercetatorilor nu sunt in permanenta in corelatie in privinta diferitelor aspecte caracteristice implicate in acest proces. Astfel, daca pentru unele aspecte cum ar fi gustul pentru risc, specialistii au cazut de acord ca acesta este asociat de cele mai multe ori cu anumite trasaturi particulare ale personalitatii individului decident, in ceea ce priveste diferentierea pe baze stiintifice a amatorilor de risc de ceilalti membrii ai aceleiasi culturi sau profesii, opiniile celor ce investigheaza acest domeniu devin divergente. Aceste neconcordanțe între teoriile oamenilor de stiinta sunt in mare parte pe deplin fundamentate, deoarece **daca gustul riscului este considerat de catre specialisti un element stabil al personalitatii, atitudinea fata de risc precum si**

*perceptia acestuia de catre indivizi, este dependenta de elemente variabile cum ar fi: sentimente, modul de prezentare al realitatii, umor etc.* Daca aceste caracteristici le intalnim la nivel decizional general, o nota particulara o reprezinta situatia managerilor sau a persoanelor implicate in conducerea unor societati comerciale, companii etc.

**In concordanta cu cifra de afaceri a firmei, a domeniului de activitate precum si al complexitatii acestora, societatea respectiva posedea sau nu un departament specializat** in domeniul prognozelor pentru identificarea, monitorizarea si minimizarea factorilor de risc, structura **condusa de catre un manager de risc**. *Acesta trebuie sa posede o inalta calificare in domeniu, fiind in permanent contact cu ultimele noutati si descoperiri stiintifice referitoare la strategiile de combatere sau/si de diminuare a riscurilor. Pentru societatile sau companiile mai mici, care nu posedea astfel de departamente specializate, activitatile de management de risc sunt preluate de catre managerul general al firmei, care va include in mod obligatoriu in cadrul agendei sale de lucru aceste tipuri de activitati. Indiferent inasa de sistemul de management de risc practicat, studiile de specialitate arata ca asumarea riscului este in acelasi timp o necesitate.*

## CAPITOLUL IV

### Managementul calitatii totale

Multa vreme principala preocupare în domeniul calității s-a redus la controlul conformității produselor/serviciilor. Inițial s-a pus accentul pe *aspectul constatativ*, dar se poate presupune că rezultatele controlului erau folosite într-un fel sau altul și la prevenirea pe viitor a apariției unor situații necorespunzătoare.

**Controlul calității** își propune să determine dacă produsele îndeplinesc cerințele de calitate impuse; abia în secolul XX, aspectul preventiv este propus ca obiectiv distinct, sub denumirea de „asigurarea calității”.

**Asigurarea calității** are ca scop prevenirea apariției noncalității (poor quality) prin adoptarea unor măsuri corespunzătoare, care să confere încredere că un produs sau un serviciu va satisface cerințele de calitate. S-a bazat, uneori excesiv, pe documentarea

activităților, aplicându-se principiul „SĂ FACI CE ESTE SCRIS, SĂ SCRII CEEA CE FACI”.

În întreaga lume se manifestă o creștere a exigențelor în domeniul calității. Această tendință este însoțită de înțelegerea faptului că *îmbunătățirea continuă a calității* este indispensabilă pentru a realiza și menține *performanțe economice* durabile și, în consecință, *profit*.

Instrumentul cel mai utilizat în prezent este **CERTIFICAREA conformității sistemului calității/sistemului de management al calității/mediului/securității muncii/informației/securității alimentare**. Certificarea este realizată de organismele de certificare a conformității sistemelor de management în relație cu cerințele standardelor.

**Managementul calității reprezintă sistemul modern de conducere, de „stăpânire” a calității prin antrenarea întregului personal în acțiunea de realizare a calității și extinderea noțiunii de calitate la întreaga activitate a unei organizații, pe verticală și orizontală.**

**Excelența în afaceri** reprezintă un sistem complex de apreciere cantitativă a performanțelor unei companii, inclusiv cele de calitate. Se folosește conceptul de **MODEL AL EXCELENȚEI**, cu criterii și subcriterii care pot cuantifica global performanțele unei companii (factori determinanți și rezultate) și reprezintă exprimarea cantitativă a implementării conceptului TQM (Total Quality Management) - **Managementul Calității Totale într-o companie**.

Investiția în calitate este una din cele mai bune investiții pe care o organizație o poate face la ora actuală; este un mijloc privilegiat de a scădea prețul, pentru a crește valoarea adăugată, pentru conservarea clienților și câștigarea segmentelor de piață. Scopul final este de a face organizația tot mai competitivă costurile de noncalitate reprezentând 5-40% din cifra de afaceri, în timp ce costurile de obținere a calității variază între 7% și 20% din cifra de afaceri.

**Principiile managementului calitatii** - Pentru ca o organizație să poată fi condusă și să funcționeze cu succes, este necesar ca aceasta să fie coordonată și controlată într-un mod sistematic și transparent. Succesul poate rezulta din implementarea și menținerea

unui sistem de management, proiectat pentru a sprijini îmbunătățirea continuă a performanței, luând în considerare necesitățile tuturor părților interesate. **Activitatea de management a unei organizații include, printre alte categorii de management și managementul calității.**

Un principiu de management al calității reprezintă o regulă cuprinzătoare și fundamentală de conducere și funcționare a unei organizații, care are ca scop îmbunătățirea continuă a performanței pe termen lung, orientându-se pe satisfacerea clienților și ținând cont în același timp și de necesitățile acționarilor și angajaților organizației.

**Au fost identificate opt principii ale managementului calității**, care pot fi utilizate de managementul de la cel mai înalt nivel pentru a conduce organizația către îmbunătățirea performanței. Aceste opt principii sunt:

**Principiul 1: „Organizația orientată pe client”**

*Organizațiile depind de clienții lor și de aceea trebuie să înțeleagă necesitățile actuale și viitoare ale clienților, să îndeplinească cerințele clienților și să tindă spre depășirea așteptărilor clienților.*

**Principiul 2: „Leadership”**

*Liderii stabilesc unitatea obiectivelor și direcția organizației. Ei trebuie să creeze și să mențină mediul intern în care personalul se implică total în îndeplinirea obiectivelor organizației.*

**Principiul 3: „Implicarea personalului”**

*Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența organizației, iar implicarea totală a acestuia permite utilizarea abilităților și cunoștințelor sale în beneficiul organizației.*

**Principiul 4: „Abordarea bazată pe proces”**

*Un rezultat dorit este obținut cu mai multă eficiență atunci când resursele și activitățile aferente sunt administrate ca proces.*

**Principiul 5: „Abordarea managementului ca sistem”**

*Identificarea, înțelegerea și administrarea unui sistem de procese interdependente pentru un obiectiv dat, îmbunătățește eficacitatea și eficiența organizației.*

**Principiul 6 „Îmbunătățirea continuă”**

*Îmbunătățirea continuă trebuie să fie un obiectiv permanent al organizației.*

**Principiul 7 „Abordarea eficacității în luarea deciziilor”**

*Deciziile eficace se bazează pe analiza datelor și informațiilor.*

**Principiul 8 „Relații reciproc avantajoase între organizație și furnizor”**

*O organizație împreună cu furnizorul său sunt interdependente, iar sistemul de relații mutual benefice ajută la creșterea capabilității ambilor de a crea valoare.*

**Abordarea sistemului de management al calitatii încurajează organizațiile să analizeze cerințele clientului și să definească procesele care contribuie la realizarea unui produs/serviciu care este acceptabil pentru client. De asemenea organizația poate să țină aceste procese sub control și să le crească eficacitatea sau/și eficiența.**

În sectorul turistic, calitatea este definită ca acel set de caracteristici sau proprietăți ale unui produs sau serviciu care generează satisfacerea nevoilor clienților. Reprezintă de fapt satisfacția pe care clientul o obține.

Pe o piață foarte competitivă, diferențierea de ceilalți se face prin intermediul calității. Aceasta este cea care asigură fluxul clienților către hotel sau pensiune.

În sectorul turistic sunt aplicabile de asemenea și standardele de calitate ISO 9000:2000 pentru managementul afacerii și ISO 14001 atunci când volumul turiștilor implică și un management al mediului.

Atunci când o firmă obține un certificat de calitate, trebuie să dețină trei documente importante:

1. Manualul de calitate în care sunt înscrise măsurile pe care firma le ia pentru asigurarea calității. Prin acest document clientul este asigurat asupra angajamentului pe care firma și-l ia pentru menținerea calității.
2. Manualul de proceduri, în care sunt descrise în detaliu standardele pe care firma și le-a propus. Acest manual este pentru uzul intern și exclusiv al firmei.
3. Înregistrările de calitate, care reprezintă documente generate de sistem. Acestea garantează faptul că sistemul de calitate funcționează corect; dacă nu, trebuie luate măsuri colective.

Implementarea managementului calității într-o organizație îmbunătățește substanțial modul de funcționare a acesteia și determină ameliorarea competitivității ei.



# CAPITOLUL V

## Etape metodologice de infiintare a unei afaceri

Sursele de bază pentru ideile privitoare la începerea unei afaceri in domeniul turismului pot fi:

- experienta profesionala anterioara
- cunostintele
- discutii cu alte persoane
- studierea revistelor de antreprenoriat sau a ziarelor economice
- internetul
- activitatile din timpul liber
- coincidentele sau evenimetele aleatorii
- imaginatia

Este important ca intreprinzatorul sa-si realizeze o auto-evaluare, avand in vedere cele mai importante aptitudini personale necesare pentru a lucra in turism:

- Este necesar ca intreprinzatorul sa se autoevalueze daca este sau nu un antreprenor, altfel spus daca este disponibil sa isi asume riscuri si sa depaseaza situatiile dificile;
- Intreprinzatorul trebuie sa isi cunoasca caracteristicile sale de caracter si personalitate, in raport cu atitudinile dorite. Acestea pot deveni puncte forte, care sa il ajute sa devina increzator in propriile forte;
- Pregatirea intreprinzatorului este foarte importanta: toate situatiile intalnite ne permit sa invatam ceva si sa acumular cunostitne, experinte si deprinderi.

Activitatea de turism are cateva cerinte specifice in ceea ce priveste timpul si programul antreprenorului.

Resursele vor depinde de fluctuatiile **cererilor din partea clientilor**;

Timpul liber si cel dedicat familiei vor depinde si ele de cererile din partea clientilor;

Clientii vor fi foarte diferiti si greu de inteles uneori, asa ca e nevoie de multa rabdare si respect.

Descrierea ideii de afaceri urmeaza in paralel si asista procesul de autoperceptie. Este de altfel logic faptul ca ideea initiala, neprelucrata, de afaceri ca forma motrice si axa de inspiratie a noului antreprenor este prin excelenta si un produs al propriei sale fantezii, ambitii si personalitati. Cum nici o idee nu poate fi evaluata la prima vedere, nici nu poate fi considerata mai presus sau mai buna decat alta idee din domeniul antreprenorial.

Orice firma trebuie sa ia fiinta sub o forma legala, respectiv trebuie sa se constituie ca o **persoana juridica**.

Pentru ca o firma sa poata incepe sa functioneze, este necesara planificarea mai multor aspecte. Aceasta planificare trebuie sa porneasca de la o cunoastere amanuntita a modului de functionare a afacerilor din domeniul turistic si din industria turistica.

Preagatirea si constituirea unei firme din domeniul turismului necesita 4 etape:

- Prima etapa vizeaza diagnosticarea sectorului turismului, cunoscand industria turistica si cererea pentru turism, in zonele in care se doreste infiintarea firmei;
- A doua etapa presupune dimensionarea resurselor, atat materiale cat si umane, aflate la dispozitia firmei;
- A treia etapa o reprezinta conceperea firmei si a produsului dorit; Aceasta inseamna de fapt definirea serviciilor oferite, precum si a altor aspecte legale;
- A patra etapa o reprezinta inregistrarea firmei si demararea activitatii; Acesta este ultimul pas pe cale administrativa care trebuie realizat.

O sistematizare a ideilor permite clarificarea nu numai a actiunilor de intreprins si a costurilor care trebuie suportate, ci permite si o organizare a sarcinilor si eforturilor care trebuie intreprinse pentru constituirea unei firme in domeniul turismului.

**Planuri de afaceri este un element esential** in demararea unei afaceri de orice natura, ca document de sintetizare a obiectivelor, administrarea resurselor si definirea strategiilor.

In primul rand, trebuie decisa forma juridica sub care va fi infiintata societatea, care sa corespunda necesitatilor si care sa fie adecvata din punct de vedere economic. Trebuie avute in vedere urmatoarele:

Necesitatile firmei in prezent si in viitor referitoare la numarul de persoane care vor lucra, la serviciile oferite, etc.;

Analiza necesitatilor de dezvoltare sau reorganizare a unei societati;

Cunoasterea legislatiei in vigoare referitoare la serviciile oferite.

Variabilele care sunt implicate in definirea unei forme juridice a firmei sunt urmatoarele:

Numarul de persoane care vor fi angajate in constituirea firmei: forma individuala sau colectiva;

Sistemul financiar specific si elementele de fiscalitate;

Responsabilitatile civile si economice;

Documente si avize solicitate de autoritatile in domeniu etc.;

Infrastructura de acces.

**Bugetul** este instrumentul care serveste la materializarea cifrelor sub forma de obiective. Bugetul va contine aspecte cantitative si in acelasi timp aspecte de ordin temporal. Bugetele constituie un instrument de baza pentru controlarea, evaluarea si urmarirea indeplinirii obiectivelor.

Orice firma, in dezvoltarea activitatii sale, trebuie sa asigure anumite intrari de care are nevoie. Echipamentele, cladirile, mana de lucru, materialele brute, energia, etc. Acestea au nevoie de un anumit **aport de capital**. Sursele de finantare pentru aportul de capital pot fi : surse proprii sau surse atrase prin diferite canale.

In turism, **costurile fixe** (costuri pe care firma le suporta indiferent de volumul activitatii, respectiv chiar daca aceasta este 0) reprezinta un element important, data fiind amploarea investitiilor care vor fi administrate pentru activitatea turistica.

**Receptia** reprezinta locul unde are loc primul contact intre client si societatea turistica, fie ca aceasta intalnire are loc in persoana sau prin telefon sau fax. Este foarte importanta prima impresie a clientului referitoare la baza turistica. Ca urmare, organizarea serviciului de receptie trebuie sa mearga mana in mana cu investitiile, ca si concept si de misiune a firmei. Prima impresie este de durata si il predispune pe client sa se simta ca acasa sau sa se astepte la posibile esecuri.

Un aspect fundamental in managementul hotelurilor il reprezinta **managementul rezervarilor**. Este un element foarte important, caruia ii trebuie acordata maxima atentie.

**Salariile personalului** reprezinta un alt factor care trebuie avut in vedere atunci cand se decide organizarea firmei. Trebuie retinut in special faptul ca firma trebuie sa plateasca un cost superior fata de salariul primit efectiv de angajat, si ca este posibil ca firma sa obtina anumite avantaje financiare daca are un anumit tip de angajati (persoane pentru a caror angajare se acorda sustinere de la bugetul de stat prin legi specifice). Angajarea unui

personal calificat sau pregătirea profesională inițială sunt elemente de specificitate în turism, unde demararea afacerii nu se poate face fără un număr de angajați care să asigure funcționarea afacerii.

**Sistemul fiscal** influențează într-o mare măsură activitatea firmelor din domeniul turismului și acesta trebuie cunoscut

**Contextul, capacitatea de a investi în domeniu și inovația sunt elemente esențiale în antreprenoriatul turistic.**

În Uniunea Europeană sectorul de turism reprezintă în momentul de față 5% din PIB, asigurând 7 milioane de locuri de muncă. Este de așteptat că în anii următori acest procent să crească, datorită integrării unor țări din Europa de Est, care au un potențial foarte mare pentru turism. Turismul este un domeniu care încurajează inițiativa privată și de asemenea își pregătește o forță de muncă care să aibă un grad mare de adaptabilitate la schimbări. Un alt avantaj important al acestui domeniu este existența unei birocrații relativ reduse. În aceste condiții, în anii care urmează vor exista importante oportunități de finanțare la nivel european, în special pentru turismul rural și toate formele sale: ecoturism, turism cultural, agroturism și turism tematic.

Toate statele membre ale UE au beneficiat în ultimii ani de importante fonduri pentru turism. În perioade anterioare, proiectele europene de turism au fost finanțate cu peste 7 miliarde de euro.

Unul dintre principalele obiective ale dezvoltării sectorului turism este implicarea atât a autorităților publice, cât și a mediului privat. Abordarea trebuie să fie una holistică, fiecare program pentru turism implicând de asemenea resurse umane și dezvoltarea infrastructurii.

## **PLANUL DE AFACERI**

Planul de afaceri este strâns legat de mediul de afaceri și de evoluția acestuia, ca urmare, primele planuri de afaceri au apărut cu mult înainte de mijloacele moderne de comunicare ale societății informaționale.

**Un plan de afaceri** (business plan) poate avea ca utilitate prezentarea firmei sau a ideii/proiectului/afacerii. Acesta poate fi realizat atât pentru afaceri existente (în vederea prezentării către posibili parteneri sau finanțatori), cât și pentru afaceri ce urmează a fi lansate (startup-uri, pentru o bună planificare a acestora și asigurarea succesului).

**Pentru a avea succes, un plan de afaceri trebuie să țină cont de profilul afacerii, de mediul în care se va efectua business-ul în cauza, de obiectivele afacerii și de scopul urmărit la realizarea acestuia.**

Atunci când planul de afaceri este bine realizat, acesta va ajuta la realizarea de prezentări de succes către potențiali parteneri de afaceri, finanțatori și totodată pentru o mai bună conducere, organizare și cunoaștere a afacerii.

În funcție de target-ul planului de afaceri (cei cărora le este destinat), acesta poate conține elemente specifice, utile sau solicitate. Totodată, în funcție de împrejurări, anumite secțiuni pot avea o pondere mai mare sau mai mică în importanță.

În general un plan de afaceri cuprinde următoarele capitole:

- 1. Titlul**
- 2. Cuprins și Capitole**
- 3. Sumar (Scurtă introducere)**
- 4. Descrierea firmei (afacerii)**
- 5. Echipa și managementul companiei**
- 6. Prezentare produs(e) / serviciu (ii)**
- 7. Analiza pieței**
- 8. Obiective**
- 9. Strategia firmei/afacerii și implementare**
- 10. Informații financiare**
- 11. Anexe și alte documente**

### **1. Titlul**

Trebuie să reflecte la ce face referire planul de afaceri în cauză. De asemenea pe prima pagina a planului de afaceri (eventual coperta), pe langa titlu ar trebui să se găsească și datele de contact și identificare ale firmei, logo-ul acesteia, etc.

Aceste date de contact ale firmei, se pot adauga într-o formă sumarizata și în subsolul sau antetul paginilor următoare.

### **2. Cuprins și capitole**

Un tabel/index cu capitolele planului de afaceri și cu numărul paginilor la care se regăsesc aceste capitole. Această secțiune ar putea fi mutată și la sfârșitul planului de afaceri în anumite cazuri.

### **3. Sumarul planului de afaceri (Scurtă introducere)**

În multe cazuri, această secțiune (care ar trebui să rezume și să evidențieze punctele cheie ale unui plan de afaceri) are o importanță deosebită. Se recomandă că rezumarea să fie realizată cât mai simplu și concis posibil.

### **4. Descrierea firmei (afacerii)**

Informații cu privire la firmă/afacere (istorie, după caz, parteneri, fondatori, echipamente și utilaje, facilități, sedii, vaduri comerciale, parc auto deținut, etc.)

### **5. Echipa și managementul firmei**

O scurtă prezentare a echipelor/oamenilor/departamentelor din compania dv., a modului de organizare și a echipei de management.

### **6. Prezentare produs(e) / serviciu (ii)**

Acest capitol al unui plan de afaceri poate cuprinde:

- descrierea și evidențierea calităților (puncte forte) ale produselor/serviciilor dv.
- evidențierea anumitor calități/avantaje față de produselor/serviciilor competiției
- îmbunătățiri planificate ale produselor/serviciilor dv.
- viitoare noi produse/servicii planificate

### **7. Analiza pieței**

În acest capitol din planul de afaceri se va realiza o prezentare a pieței de desfacere a produselor și serviciilor. Se va avea în vedere:

- numărul clienților existenți și potențiali
- mărimea pieței de desfacere
- o eventuală segmentare a pieței
- concurența existentă pe piață (eventual informații cu privire la cota acesteia de piață)
- în cazul deținerii de informații cu privire la o eventuală tendință și evoluție a pieței, o prezentare succintă a acestor informații este benefică
- sumare ale eventualelor studii de piață disponibile

### **8. Obiective**

O estimare realistă (în anumite cazuri sunt prezentate și estimări optimiste, pesimiste, pe lângă aceasta) a obiectivelor firmei/afacerii pe termen scurt și lung.

### **9. Strategia firmei/afacerii și implementare**

Poate fi descrisă strategia de abordare/introducere a produselor/serviciilor pe piață (sau de menținere/îmbunătățire a cotei de piață în cazul unor produse/servicii existente).

Tot la acest punct se poate evidenția strategia de marketing pentru produsele/serviciile respective și modalitățile de punere în practică a acesteia.

## **10. Informații financiare**

În anumite cazuri acest capitol este cel mai important din cadrul unui plan de afaceri. De exemplu în cazul încercării obținerii de fonduri de la diverse organisme/instituții naționale, europene și internaționale, o atenție sporită se va acorda acestui capitol al planului de afaceri.

În acest capitol se pot încadra informații cum ar fi:

informații din diverse raportări contabile

cash-flow-uri (fluxuri monetare) lunare/anuale

estimări ale vânzărilor/veniturilor/cheltuielilor viitoare (important cu precadere în cazul start-up urilor afacerilor de început).

## **11. Anexe și alte documente**

Capitolul face trimitere la alte documente relevante, sau care susțin anumite puncte de vedere din planul de afaceri care vor fi atașate.

Planul de afaceri este un proces repetitiv de identificare, culegere, analiză și interpretare a informațiilor legate de activitatea unei organizații, în scopul definirii strategiilor și planurilor de acțiune pentru o perioadă determinată.

Aceasta presupune:

culegerea informațiilor despre clienți, concurența, procesul de producție sau activitate, personal, financiar-contabile;

analiza informațiilor pentru a stabili oportunitățile și amenințările din interior sau exterior;

utilizarea informațiilor în activitatea viitoare, în scopul obținerii de profit pe o durată mare.

Utilitatea planului de afaceri este atât internă (ca mijloc de previzionare sau proiecție a unei activități viitoare, ca instrument de lucru al managerilor), cât și externă (pentru obținerea unei finanțări, pentru a realiza un parteneriat strategic cu o altă firmă).

Etapele de realizare a unui plan de afaceri:

- descrierea juridical a organizației
- definirea obiectului de activitate
- definirea obiectivelor afacerii
- definire și descrierea produselor sau serviciilor
- definirea programului de dezvoltare a produselor/serviciilor
- planificarea activităților și operațiilor
- descrierea situației financiar-contabile (pentru organizații existente -respectiv *bilanțul, contul de profit și pierdere, fluxul de numerar*, pentru organizații noi – *bugetul de venituri și cheltuieli, cash-flow-ul, surse de finanțare a începutului de activitate*)
- planificarea de marketing (analiza situației actuale, definirea obiectivelor și strategiilor de marketing)
- planificarea resurselor umane
- definirea activităților de implementare
- proiecția planului financiar

## PROCEDURI SPECIFICE

**Studiu de fezabilitate** ofera o primă imagine de ansamblu a principalelor aspecte ale afacerii care urmează a fi dezvoltată. Prin interediul său se verifică dacă ideea este viabilă, încercând –se identificarea problemelor care ar putea afecta succesul afacerii pe piață. Domeniile majore de analiză sunt :

- Fezabilitatea pietei : cererea pe piață , potentialii clienti, estimarea vanzarilor
- Fezabilitatea tehnică/organizatională
- Fezabilitatea financiară

**Se poate folosi Analiza SWOT**, care are in vedere evaluarea factorilor interni si externi ai organizatiei si care trebuie sa se deruleze în următoarele direcții:

- Nevoia
- Obiectivul afacerii
- Obiectivele specifice
- Rezultatele
- Activitățile



**Nevoia** este: specifică, reală și afectează un grup (clienți). Ea este provocată de anumite cauze (nevoia de relaxare, nevoia de tratament, nevoia de mișcare, nevoia de a cunoaște și alte culturi, nevoia de a face o vizită, nevoia de a realiza un obiectiv profesional etc.).

**Obiectivul afacerii** se adresează nevoilor clientului (profilului clientului). El presupune formularea problemelor ca nevoi ale clientului, cu adevărat realizabile și indică:

- ce se dorește (finalitatea acțiunii antreprenoriale);
- beneficiile clientului și ale angajaților

**Obiectivele specifice** se adresează pașilor în îndeplinirea obiectivului și cauzelor (identificate prin deciziile strategice). Rezultatele obiectivelor specifice sunt cuantificabile (se vor măsura, pentru a putea fi evaluate).

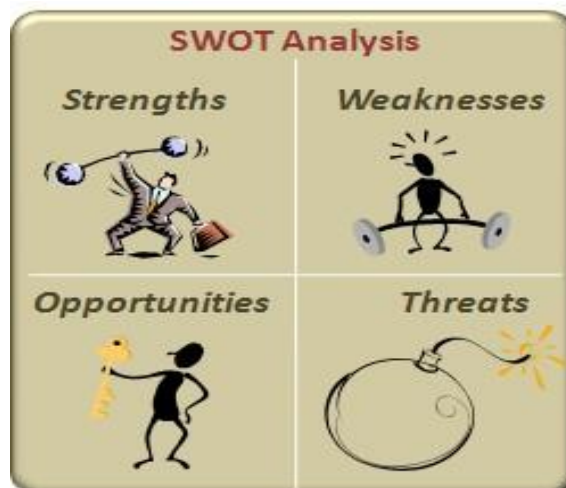
**Activitățile sunt** acțiuni ce vor fi întreprinse pentru realizarea produselor/serviciilor. Ele sunt logice și cronologice.

Planificarea activităților presupune:

- Enunțarea activităților (aferește unui produs/serviciu)
- Descrierea lor în secvențe (sarcini, sub-activități)
- Responsabilități
- Eșalonarea corespunzătoare în timp

### **Analiza SWOT**

Analiza SWOT este un termen tehnic, format din inițialele în limba engleză a elementelor de analiză utilizate în planificarea marketingului: atuurile (forța) companiei, punctele slabe, oportunitățile și riscurile (amenințările). Primii doi factori sunt factori interni de influență, iar ceilalți doi sunt factori externi. Structura analizelor SWOT este următoarea:



În general, există două moduri în care poate fi utilizată o analiză SWOT: în scopuri profesionale sau personale.

Un factor important în analiza situației constă în stabilirea calităților unei afaceri, precum și defectelor acesteia, oportunitățile de piață și amenințările la care este expusă.

Acesta este un proces foarte simplu care poate oferi o înțelegere complexă a problemelor potențiale și critice care pot afecta o afacere, analiza SWOT fiind practic un inventar intern al organizației și o schemă proiectată a riscurilor externe la care poate fi supusă o afacere. Această centralizare ia în calcul atât factori pozitivi cât și negativi, oportunități și amenințări pe piața de profil.

**Punctele tari (strengths)** descriu atributele pozitive interne ale organizației, precum și avantajele pe care le deții în fața concurenței. Este importantă o evaluare a punctelor forte în funcție de zona, de planul de marketing, finanțele disponibile, precum și evaluarea efectivului de lucru sau a structurii organizaționale. Acest aspect include capacitățile oamenilor implicați în afacere, cunostințele lor, educația, referințele acestora, reputația sau implicarea pe care le investesc în afacere.

Totodată, punctele forte includ echipamentele, clienții stabili, mijloacele eficiente de desfășurare, sisteme de informare și procesare și alte bunuri de valoare din afacere. Acestea pot adăuga valoare și oferă un avantaj în fața concurenței.

Pe de altă parte, **punctele slabe (weaknesses)** sunt factori care ajută la menținerea echilibrului afacerii, în situația în care acestea pot fi controlate și îndreptate. Pentru a păstra o calitate competitivă, punctele slabe trebuie analizate obiectiv pentru dezvoltarea afacerii. Punctele slabe provin, de cele mai multe ori, din lipsa de experiență, resursele limitate, lipsa unei tehnologii eficiente, oferta de servicii inferioară sau o localizare slabă a afacerii. Aceștia sunt factori care pot fi ținuti sub control dacă se urmărește îmbunătățirea continuă, atât a resurselor tehnice cât și a celor umane.

**Punctele slabe** captează aspectele negative interne ale afacerii care scad din valoarea serviciilor oferite și plasează afacerea într-un dezavantaj concurențial. Pentru a evita o astfel de situație, trebuie evaluate constant serviciile și produsele, îmbunătățindu-le în raport cu cele ale competitorilor puternici de pe piață. Cu cât punctele slabe sunt mai bine identificate, cu atât analiza va fi mai eficientă. La nivelul oportunităților, sunt evaluați factorii atractivi externi, care reprezintă motivul existenței și prosperității unei afaceri,

factori care definesc piața de profil și oportunitățile existente de care afacerea poate beneficia.

Aceste **oportunitati (opportunities)** redau potențialul afacerii prin implementarea strategiilor de marketing. Oportunitățile pot fi rezultatul creșterii pieței, dezvoltării afacerii, o percepție pozitivă asupra afacerii din partea pieței sau capacitatea de a oferi o valoare mai mare, ceea ce va crea o cerere crescută pentru serviciile/ produsele oferite. Oportunitățile sunt externe afacerii, iar dacă acestea sunt identificate, pot deveni puncte forte.

**Amenințările (threats)** reprezintă factori neprevăzuți, care nu se pot controla rapid și care pot invalida strategia de marketing, plasând afacerea în fața unui risc. Factorii de risc pot fi însă anticipați dacă se ia în calcul un plan de urgență în vederea prevenirii acestor situații instabile. O amenințare necontrolată poate provoca scăderea profitului, dar poate afecta și imaginea afacerii tale pe termen lung.

**Concurența**, existentă sau potențială, este considerată una dintre cele mai de temut amenințări. Totodată, creșterea masivă a prețurilor de către furnizori, caderi economice, schimbări ale comportamentului consumatorilor, pot fi, adesea, fenomene care reduc vânzarile subit. În astfel de situații, numeroși antreprenori caută să adauge calitate produselor, prin introducerea de tehnologii performante sau prin managementul resurselor umane. Deși există temeri care provin din panica sau scepticism, speculațiile relevante pot adăuga valoare unei analize SWOT, iar planurile de marketing ar putea fi mai eficiente.

O identificare clară a riscurilor în funcție de seriozitatea sau probabilitatea lor conferă o poziționare solidă în fața competitorilor și ajută la o planificare mai bună în preîntâmpinarea situațiilor de criză.

## CAPITOLUL VI

### Marketing

Termen de origine anglo-saxonă, marketingul derivă din participiul prezent al verbului „to market”, a cărui semnificație este aceea de a desfășura tranzacții de piață, respectiv de a cumpăra și a vinde.

*Marketingul vizează „realizarea activităților economice care dirijează fluxul de bunuri și servicii de la producător la consumator sau utilizator”.*

**Marketingul se refera la un complex de activități economice; are sub incidența sa atât bunurile cât și serviciile; urmărește să orienteze fluxul de bunuri și servicii de la producători până la purtătorii cererii; se refera atât la destinatarii bunurilor de consum cât și la cei ai bunurilor de consum intermediar.**

**„Marketingul este un proces social și managerial prin care indivizi și grupuri de indivizi obțin ceea ce le este necesar și doresc prin crearea, oferirea și schimbul de produse având o anumită valoare” - Kotler**

**„Marketingul semnifică, în esență o modalitate de a acționa pentru a ieși câștigător”**  
– Baker

**„Marketingul apare ca fiind „știința luptei pentru reușita în afaceri”.**

În spațiul pieței victoria o obțin numai acele întreprinderi care sunt hotărâte să se implice într-un adevărat război, pentru a câștiga un premiu esențial: inimile și mințile consumatorilor.

#### **Trăsăturile marketingului:**

- **receptivitatea** față de cerințele societății, ale pieței;
- **cunoașterea** riguroasă și chiar **anticiparea** acestor cerințe;
- o înaltă **flexibilitate**, respectiv capacitate de adaptare a activității la evoluția cerințelor de consum;
- **inventivitate**, **spirit creator**, preocupări permanente pentru **înnoire și modernizare**;

▪ **viziune largă, unitară** asupra ansamblului de activități care alcătuiesc ciclul economic al bunurilor și serviciilor, **eficiență maximă**, ca urmare a orientării efective a activității către nevoile de consum, către cerințele pieței.

### **Funcțiile marketingului**

a) **Funcția premisă: Investigarea pieței, a nevoilor de consum.** Studiarea pieței este chemată să asigure fundamentarea tuturor deciziilor de marketing. Această funcție face necesară obținerea de către orice întreprindere de informații referitoare la piețele prezente sau la cele potențiale, la ansamblul nevoilor de consum (solvable sau nesolvable), la motivația acestora, la comportamentul consumatorului, etc.

Această funcție vizează „**investigarea mediului** în care acționează întreprinderea, a tuturor factorilor care scapă de sub controlul acesteia” și care „**influențează relația sa cu cumpărătorii-țintă**”.

b) **Funcția de mijloc: Conectarea dinamică a întreprinderii la mediul economico-social.** Potrivit acestei funcții, întreaga activitate a întreprinderii trebuie raportată permanent la cerințele mediului aflat în continuă schimbare. Supraviețuirea și prosperitatea firmelor sunt condiționate de cerințele mediului.

c) **Funcția obiectiv 1: Satisfacerea în condiții superioare a nevoilor de consum.** Potrivit lui Kotler, „**clienții se atrag prin promisiuni și se păstrează prin satisfacere. Marketingul definește promisiunea și asigură îndeplinirea ei**”. Întreprinzătorii trebuie să „**caute să maximizeze satisfacția consumatorului ca mijloc de maximizare a profiturilor**”.

d) **Funcția obiectiv 2: Maximizarea eficienței economice (a profitului).** Este scopul activității întreprinzătorului în condițiile economiei de piață.

### **Mediul de marketing**

„**Mediul de marketing = oportunități și primejdii**” (Kotler)

Altfel spus: **rezultatele activității unei organizații vor depinde de cunoașterea fizionomiei și mecanismului de funcționare a mediului, precum și de capacitatea întreprinderilor de a fructifica oportunitățile și de a face față primejdiilor pe care mediul de marketing i le furnizează.**

Înțelegerea și punerea în practică a marketingului presupune cunoașterea conceptelor de **mediu extern** și **mediu intern**.

### **Mediul extern**

**Componentele mediului extern:** A. *Micromediul întreprinderii* și B. *Macromediul întreprinderii*

#### **Micromediul întreprinderii:**

**Componentele mediului întreprinderii cu care o întreprindere intră în relații directe, permanente și puternice, dictate de necesitatea atingerii obiectivelor sale, formează micromediul firmei.**

- **Furnizorii de mărfuri** (de mijloace materiale) sunt reprezentați de diverse firme sau persoane particulare care, în baza unor relații de vânzare – cumpărare asigură întreprinderii resursele necesare de materii prime, materiale, echipamente, mașini, etc.
- **Prestatorii de servicii** reprezentați de firme sau persoane particulare care realizează o gamă largă de servicii necesare îndeplinirii obiectivului de activitate al întreprinderii (agenții de publicitate, firme de comerț, transport, prestatori de servicii bancare).
- **Furnizorii forței de muncă** se constituie în agenți de mediu având influențe considerabile în activitatea întreprinderii datorate rolului factorului uman în procesul muncii (de exemplu, unitățile de învățământ, oficiile de forță de muncă, firmele de recrutare).
- **Clienții** alcătuiesc cercul firmelor, instituțiilor și al persoanelor individuale cărora le sunt adresate bunurile sau serviciile întreprinderii. Clienții se pot grupa astfel: consumatori, utilizatori industriali, întreprinderi distribuitoare, agenții guvernamentale.
- **Concurenții** sunt firmele sau persoanelor particulare care își dispută aceeași categorie de clienți și în numeroase cazuri aceeași furnizori sau prestatori de servicii.
- **Organismele publice** constituie o componentă a micromediului în măsura în care pot influența într-un fel sau altul atingerea obiectivelor întreprinderii. Kotler identifică mai multe categorii de astfel de organisme: asociații ale consumatorilor, asociații profesionale, mass-media, cetățenii. Un loc aparte îl ocupă organele de stat față de care întreprinderea are o serie de obligații legale (organizații financiare, vămile).

#### **Macromediul întreprinderii**

**Ansamblul factorilor care acționează indirect, pe termen lung și cu o intensitate mai slabă asupra activității firmei formează macromediul acesteia.**

**Componentele macromediului sunt: mediul demografic, economic, tehnologic, politic, instituțional, natural.**

### **Mediul intern**

Este alcătuit din totalitatea elementelor care asigură realizarea obiectivului de activitate a acestuia. Cu alte cuvinte, mediul intern este constituit din elemente care exprimă fizic resursele de care dispune întreprinderea: *materiale, financiare și umane*.

Resursele de care dispune firma la un moment dat se găsesc sub cele mai diferite forme, putând fi structurate după diferite criterii:

A. Cel mai frecvent este luat în considerație **conținutul resurselor** pe baza căruia se obține o grupare clasică: *resurse materiale, resurse financiare, resurse umane*.

B. Deși utilă în analiza mediului intern, o astfel de structurare este insuficientă. Ea trebuie adâncită prin evidențierea mediului de **existența fizică a resurselor**. Din acest punct de vedere deosebim:

- *dotări* (clădiri, echipamente, tehnologii, infrastructură, informații etc.);
- *terenuri și alte resurse care stau la baza proceselor de producție și prestație;*
- *disponibilități bănești* (în numerar și aflate în cont);
- *personalul cu structurile sale* (vârstă, pregătire, specializare etc.).

### **Piața întreprinderii turistice**

**Piața** reprezintă **terenul valorificării activității unui cerc larg și eterogen de organizații**. Fiecare în parte urmărește ocuparea unei anumite poziții în ansamblul pieței care să-i asigure realizarea eficientă a produselor sau serviciilor oferite spre vânzare.

Prin activitatea desfășurată organizația va căuta să-și mențină sau chiar să își îmbunătățească poziția deținută la un moment dat pe piață. Realizarea unui asemenea obiectiv presupune delimitarea propriilor coordonate în cadrul pieței, precizarea raporturilor în care se află întreprinderea și produsele sale cu ceilalți participanți și activitatea de piață.

#### **Piața reprezintă:**

*sfera de cuprindere în care producția de bunuri și servicii apare sub formă de ofertă de mărfuri iar nevoile de consum apar sub formă de cerere de mărfuri;*

*sfera de manifestării și confruntării ofertei și cererii, a realizării lor prin intermediul actelor de vânzare – cumpărare.*

## Concurența

Dubla ipostază (de cumpărător și vânzător) a firmelor plasează competitivitatea dintre ele în două planuri:

- pe de o parte organizațiile își dispută furnizorii, prestatorii de servicii și forța de muncă;
- pe de altă parte firmele își dispută clienții.

### Formele concurenței:

**1. Concurența directă** apare în situațiile în care **întreprinderile se adresează aceluiași nevoi furnizând produse similare sau identice.**

#### Concurență a de marcă

Concurența cea mai evidentă are loc între întreprinderi care apar pe piață cu bunuri identice sau diferențiate nesemnificativ destinate satisfacerii aceluiași nevoi. În acest caz diferențierea dintre concurenți se realizează prin **imaginea de marcă pe care fiecare se străduiește să confere produselor proprii utilizând mijloace și tehnici corespunzătoare.** De aceea ea este cunoscută sub denumirea de **concurrent de marcă** (în această situație se găsesc de exemplu producătorii de pâine, benzină).

#### Concurență la nivel de industrie

Întreprinderile pot concura și prin oferirea de produse similare care satisfac în măsură diferită aceeași nevoie. În acest caz competiția se realizează prin diferențierea calitativă a produselor. De regulă, producătorii acestor produse, alcătuiesc o industrie, iar concurența dintre ei poartă numele de **concurență la nivel de industrie** (de exemplu, într-o astfel de postură apar firmele din industria automobilelor).

**2. Concurența indirectă** are în vedere **competiția dintre întreprinderile care se adresează aceluiași nevoi sau unor nevoi diferite prin oferirea de produse sau servicii diferite.**

#### Concurență formală

Există numeroase situații în care aceeași nevoie poate fi satisfăcută în mai multe moduri cu produse diferite. De exemplu: nevoia de petrecere a timpului liber se poate satisface prin vizionarea unui film sau prin practicarea unor sporturi. Firmele care prestează aceste două categorii de servicii și satisfac aceleași nevoi oferind fiecare alt produs se află în relații de concurență. Concurența dintre aceste întreprinderi se numește **concurență formală.**

#### Concurență generică

Toate întreprinderile acționează în cadrul pieței și își dispută practic aceleași venituri ale consumatorilor. Concurența dintre ele are la bază categoria de nevoi căreia i se adresează produsul, fiecare disputându-și întâietatea în satisfacerea acesteia.

De exemplu, o agenție de turism se află în concurență cu una profilată pe



vânzarea de bunuri de folosință îndelungată, anumite categorii de cumpărători fiind

obligați de nivelul mai redus al veniturilor să opteze între cumpărarea unor bunuri și efectuarea unei călătorii turistice. Concurența privită în acest mod se numește **concurență generică**.

### **Strategia de piață**

Strategia de piață reprezintă o componentă (adesea poate fi cea mai importantă) a strategiei generale de dezvoltare a organizației. Formularea strategiei de piață reprezintă punctul central al programării de marketing.

Drumul întreprinderii spre realizarea obiectivelor stabilite, traiectoria în timp a acesteia este caracterizat printr-un ansamblu de elemente care definesc relația dintre produsele și piețele actuale și cele de viitor ale întreprinderii, care este alcătuit din **patru componente strategice**.

**Prima componentă** este reprezentată de **sfera de produse și de piețe** (actuale sau noi) spre care întreprinderea se angajează să-și concentreze eforturile.

**A doua componentă**, **vectorul de creștere**, strâns legată de prima, indică direcția în care organizația se dezvoltă în corelație cu situația actuală a produselor și piețelor sale. Schematic, sporirea volumului vânzărilor poate fi atinsă: cu produse actuale pe piețe actuale; cu produse noi pe piețe noi (noi segmente de piață).

Cea de-a **treia componentă** este reprezentată de **avantajul diferențial competitiv** prin care se identifică acele elemente ale piețelor și produselor organizației care îi vor asigura o puternică poziție competitivă. O condiție prealabilă pentru specificarea avantajului competitiv al întreprinderii o reprezintă definirea segmentelor de piață care oferă cel mai mare potențial de creștere și a cerințelor de succes existente pe fiecare din aceste segmente de în parte.

*Sfera de produse și de piețe, vectorul de creștere și avantajul competitiv formează tripticul prin care se poate caracteriza drumul întreprinderii spre mediul înconjurător pentru realizarea obiectivelor stabilite. Dar eficiența cu care întreprinderea abordează diversele piețe depinde și de capacitatea ei de a-și mobiliza resursele și de a le face compatibile cu cerințele mediului.*

**A patra componentă *sinerгіa organizației***, reprezintă procesul de acțiune concentrată a mai multor factori, proces care generează un efect total mai mare decât suma efectelor individuale ale fiecărui factor considerat independent. Marketingul este domeniul unde prin excelență, efectele sinergetice au o amplitudine deosebită, unde efectul oricărei variabile controlabile depinde foarte mult de modul cum este integrată alături de celelalte componente, prin intermediul cărora întreprinderea acționează asupra mediului.

## MIXUL DE MARKETING

**Mixul de marketing reprezintă setul de instrumente de marketing pe care le utilizează întreprinderea pentru a-și atinge obiectivele de marketing pe piața țintă.**

În proiectarea mixului său, întreprinderea va urmări să ofere un produs pe care cumpărătorii-țintă să-l perceapă ca fiind superior celui oferit de concurență.

**Marketingul poate fi împărțit în 4 segmente de activitate (cei 4 p):**

**-p1 – produsul** – se referă la specificațiile, calitățile produsului, la felul în care răspunde nevoilor și dorințelor consumatorului final. Se au în vedere:

- calitatea
- caracteristicile
- varietatea
- designul
- dimensiunile
- ambalajul
- marca
- servicii oferite
- garanții

**-p2 – prețul** - se referă la strategiile de stabilire a prețurilor. Se au în vedere:

- utilizarea unor prețuri de catalog
- reducerile comerciale ce se pot acorda
- termenele de plată
- creditarea

**-p3 – plasamentul sau distribuția** – stabilește modul în care produsul ajunge la client:

- canalele de distribuție
- segmentul de piață vizat
- sortimentele

- amplasarea (locul de vânzare)
- stocurile disponibile
- transportul
- p4 – promovarea** – se referă la modalitățile de promovare a produselor:
  - reclama
  - acțiuni promoționale
  - publicitatea
  - vânzarea personală sau promovarea directă
  - relații publice

Procesul de elaborare a mixului de marketing se desfășoară, în general în 2 etape:

1. *identificarea și alegerea* variabilelor de marketing. În orice combinație, se impune prezența celor 4 variabile clasice (cei 4 p), la care se pot adăuga, eventual, și alte variabile. Importanța care se atribuie fiecărei variabile diferă, în funcție de obiectivele urmărite și condițiile specifice ale organizației.

2. *integrarea* combinației de mix considerată optimă pentru perioada respectiv în programul de marketing.

Orice mix de marketing este soluția pentru o perioadă limitată, nu este o soluție definitivă.

În același timp, trebuie luat în considerare că cei "4p" reflectă doar concepția ofertanților. De aceea este util ca odată cu conceperea celor "4p", să se conceapă legătura și cu cei "4c", astfel:

Cei 4 p	Cei 4 c
-produsul	-cumpărătorul cu cerințele și dorințele sale
-prețul	-costul suportat de cumpărător
- distribuția (plasamentul)	-comoditatea achiziționării
-promovarea	-comunicarea

Componentele mixului de marketing (produs, preț, distribuție (plasament) și promovare) trebuie să se intercondiționeze, respectiv să se susțină reciproc. Pentru asigurarea unei eficiențe ridicate a mixului de marketing, diferitele elemente ale celor 4P trebuie să fie independente în cadrul fiecăruia și între ele, modificarea survenită în cadrul unui element al mixului putând avea repercusiuni asupra celorlalte componente.

### **Politica de produs**

**Politica de produs este deseori comparată cu „inima marketingului”.**

**Politica de produs** reprezintă *conduita pe care o adoptă întreprinderea referitor la dimensiunile, structura și evoluția gamei de produse și servicii ce fac obiectul propriei sale activități, atitudine ce se raportează permanent la cerințele mediului de piață, la tendințele manifestate de ceilalți concurenți.*

## **6.2. Politica de preț**

**Prețul este efectiv folosit ca instrument de marketing.** Prețul a depășit deja semnificația sa strict economică, adăugându-se valențe psihologice, sociale, psihografice, demografice. Astfel, **toate activitățile de piață au prețul lor, inclusiv,deciziile eronate.**

### **Strategia de preț**

**Obiectivul fundamental al strategiei de preț** a întreprinderii este **obținerea rentabilității**, respectiv **asigurarea recuperării costurilor și realizarea de profit.** Strategia de preț este modalitatea în care acest obiectiv poate fi atins. Însă, un astfel de obiectiv poate fi îndeplinit în mai multe moduri, strategia de preț adoptată presupunând compararea unor modalități alternative și alegerea variantei optime pentru compania în cauză.

O primă problemă care se cere soluționată este aceea a stabilirii **orizontului de timp al strategiei de preț.**

Strategia de preț este un **instrument multidimensional**, care **depinde atât de factori endogeni, cât și de factori exogeni.**

În rândul **factorilor endogeni** care influențează strategia de preț se numără:

- obiectivele generale ale firmei și, în primul rând, nivelul cotei de piață care se intenționează a se atinge;
- costurile specifice produselor sau serviciilor furnizate;
- situația rentabilității firmei, la un moment dat
- specificitatea produselor sau serviciilor.

În rândul **factorilor exogeni** care influențează strategia de preț se pot menționa:

- percepția prețurilor de către consumatori;
- reacția concurenței;
- cadrul legal în domeniu;

- tendințele macroeconomice ale inflației, ale veniturilor reale ale cumpărătorilor, precum și ale indicilor prețurilor.

Există 2 strategii:

- a) **strategia prețului înalt;**
- b) **strategia prețului de penetrare pe piață.**

**Strategia prețului înalt** se recomandă firmelor interesate în lansarea pe piață a unor produse noi sau modernizate, atunci când este imperios necesar recuperarea cât mai rapidă a cheltuielilor de cercetare /dezvoltare și a celor promoționale – categorii de cheltuieli care sunt, de regulă, foarte mari. Pe de altă parte, s-a dovedit că strategia prețului înalt este oportună pe piețele al căror potențial nu este suficient de mare pentru a-i motiva pe marii concurenți să vină pe astfel de piețe.

**Strategia prețului de penetrare pe piață**, la rândul ei, **se caracterizează prin stabilirea unui preț inițial relativ scăzut, în scopul pătrunderii rapide în segmentele vizate ale pieței produsului sau serviciului.** Această strategie nu ține seamă în mod explicit de ciclul de viață al produsului.

Pentru stabilirea strategiei de preț adecvate pentru un anumit produs sau serviciu este necesar să se aibă în vedere că **strategia de preț este influențată de curba de viață a produsului. Particularități mai importante** sunt:

**În faza introducerii pe piață** a produsului sau serviciului în cauză este relativ ușor de ales între strategia prețului înalt și strategia prețului de penetrare pe piață, prin simpla luare în considerare a obiectivelor firmei în ceea ce privește recuperarea investițiilor și a anticipării reacțiilor concurenților. Practicarea unor strategii de preț intermediare, în faza introducerii pe piață a produsului/serviciului, nu este recomandată sub nici o formă, deoarece nu numai că acestea nu pot furniza avantaje, dar ar induce toate dezavantajele ambelor strategii fundamentale de preț (preț înalt, sau preț de penetrare).

**În faza de creștere** a produsului sau serviciului, pe piață, opțiunea pentru o strategie fundamentală sau alta de preț este determinată de doua aspecte: numărul de competitori existenți (inclusiv cotele lor de piață) și necesitatea de a se menține o stabilitate relativă a prețului.

**În faza de maturitate** a produsului sau serviciului, în general, ritmurile vânzărilor intră într-un evident declin. Elasticitatea ridicată a cererii și presiunea concurenței, în astfel de situații, determină cote procentuale tot mai scăzute ale profitului.

Vânzătorii nu au prea multe soluții la îndemână, în asemenea cazuri, ci neputându-și permite nici să mărească prețul, deoarece ar risca să piardă din cota de piață, nici să reducă prețul, întrucât ar intra în veritabile conflicte de piață cu firme competitori.

**În faza de declin** a ciclului de viață a produsului sau serviciului, când, de regulă acesta devine nerentabil, este limpede că prețul va fi micșorat. Produsul respectiv va fi menținut pe piață numai pentru eventuala completare a gamei sortimentale, sau în așteptarea lansării pe piață a unui produs sau serviciu înlocuitor. Scăderea prețului, în această fază a ciclului de viață, mai poate avea și menirea de atragere a unor consumatori în magazine, cu speranța că aceștia vor cumpăra alte produse ale firmei, care sunt rentabile.

După cum se constată, variantele fundamentale ale strategiei de preț a unei firme nu sunt deloc sofisticate, ceea ce este mult mai dificilă fiind fundamentarea variantei stabilite, și în continuare, a politicii și tacticii prețurilor propriu-zise.

### **Politica prețurilor** **or**

**A)** O componentă importantă a politicii prețurilor o reprezintă **rabaturile**, care se concretizează în *reduceri calculate la prețurile de bază*. Principalele forme în care se aplică rabaturile sunt următoarele:

**Rabaturi oferite intermediarilor**, care se acordă acestora pentru distribuție și vânzare, respectiv pentru realizarea mărfurilor și serviciilor în procesul schimbului.

**Rabaturi pentru cantitățile cumpărate**, care se acordă direct sau progresiv proporțional cu acestea.

**Rabaturi pentru momentul și quantumul achitării facturilor** care se aplică în strânsă relație cu politica de facilități de plată stabilită de producători. Aceste rabaturi se acordă în multiple forme, începând cu cele aferente facturilor achitate în avans, în totalitate sau parțial și până la rabaturile tot mai mici oferite potrivit momentului achitării facturilor.

**Rabaturi pentru activități promoționale**, care sunt reducerile practicate de producători în favoarea distribuitorilor, cu condiția ca aceștia să suporte o parte din cheltuielile de promovare a produselor sau serviciilor.

**B)** O altă componentă a acestei arii problematice o constituie aspectele concrete ale **politicii prețurilor în funcție de poziția geografică a clienților**. *Politica prețurilor are în vedere toate aspectele logisticii mărfurilor, accentul principal fiind pus pe modalitățile de acoperire a cheltuielilor de transport*. Pe piață pot fi practicate două mari categorii de prețuri:

**Prețuri de livrare uniforme**, care sunt aplicate tuturor cumpărătorilor indiferent de poziția lor geografică față de producător. Aceste prețuri sunt aferente, de regulă, mărfurilor pentru care cheltuielile de transport sunt relativ mici, comparativ cu valoarea de ansamblu a bunurilor .

**Prețuri de livrare zonale**, diferențiate de producători potrivit zonelor geografice în care activează pe piață. În astfel de situații, producătorii practică prețuri de livrare progresive, cele mai mari fiind cele stabilite pentru zonele mai îndepărtate.

**C) În politica prețurilor se face, de asemenea, distincție între politica prețului unic și a prețurilor variabile.**

**Prețul unic** este stabilit de producători sau de distribuitori, fiind practicat la același nivel pentru categorii asemănătoare de clienți, care cumpără, după caz, cantități similare, în situația existenței, întotdeauna a unor condiții identice de plată.;

La rândul lor, **prețurile variabile** sunt practicate pe baza unor negocieri astfel încât cantități similare de produse sunt vândute unor clienți asemănători, dar la niveluri diferite de preț.

**D) Politica prețurilor și practicarea unor prețuri în funcție de gama de produse sau servicii.** Producătorii care oferă o gamă sortimentală diversificată sunt interesați ca să fie stimulată vânzarea tuturor componentelor gamei, iar prețurile diferențiate urmăresc sublinierea acestei complementarități. La rândul lor, detailiștii sunt foarte interesați în gruparea și alinierea produselor în game relativ complexe, deoarece pot să-și optimizeze aprovizionările și vânzările, consumatorii finali beneficiind și ei de simplificarea procesului decizional de cumpărare.

**E) Politica prețurilor se referă și la deciziile tactice privind politica revânzărilor și menținerea unui nivel constant al prețului final.** Această politică este aplicată de producătorii care au nevoie să controleze prețurile practicate de diferitele verigi ale lanțului de distribuție. Această politică este mai puțin agreată de detailiști, deoarece sensibilitatea cererii la preț se resimte mai puternic la acest nivel, comparativ cu producătorii , care sunt avantajați.

**F) Politica prețurilor pune uneori accent deosebit pe reducerea temporară a prețului** unor produse, în toate sau într-un număr limitat de puncte de vânzare, cu scopul de a atrage mai mulți consumatori care să cumpere inclusiv mărfuri cu prețuri care nu au fost reduse. Pe ansamblu, vânzările fizice vor spori, iar masa profitului va fi mai mare.

**G) Politica garanțiilor față de declinul prețului** este o altă practică a pieței, prin care se urmărește aplatizarea fluctuațiilor sezoniere ale cererii pentru unele produse sau servicii. Această alternativă a politicii prețurilor constă în compensații acordate de producători distribuitorilor, în perioade de timp strict determinate, pentru echilibrarea reducerilor de prețuri practicate de aceștia din urmă.



**H) Prețurile orientate după competiție** reprezintă o altă componentă a politicii prețurilor, care *are menirea de a alia strategia de preț a unei firme la realitatea concurențială existentă pe o piață dată.*

I) Politica prețurilor mai cuprinde și practicarea unor **prețuri psihologice**, care vizează *îndeosebi latura emoțională a proceselor decizionale ale consumatorilor.* Printre formele cele mai utilizate ale politicii prețului psihologic se numără: **Prețul impar**, de tipul prețurilor cu terminația 9, **Prețul tradițional**, pe care producătorul nu dorește să-l schimbe, cum sunt, în unele țări, prețurile unei cești de ceai sau cafea, **Prețul de prestigiu** care este un preț întotdeauna mai ridicat decât valoarea propriu-zisă a mărfii sau serviciului și care se practică tocmai pentru a pune în evidență caracterul distinct al produsului sau al punctului de vânzare.

J) În sfârșit, mai ales în practica ultimelor decenii, s-a impus atenției și **politica prețurilor ofertelor speciale.** Aceste prețuri sunt, de fapt, *reduceri de prețuri aplicate asupra unor loturi de mărfuri care urmează a fi soldate.*

### **Poli ti ca de di stri buti e**

În spațiul și timpul care separă încheierea producției de intrarea bunurilor/serviciilor în consum, se desfășoară un ansamblu de operațiuni și procese economice a căror orientare eficientă constituie obiectul celei de-a treia componente a mixului de marketing – **politica de distribuție.**

**Distribuția** se referă, în esență, la **circuitul fizic și economic al mărfurilor, la sistemul de relații ce intervin între agenții de piață, la activitățile unei mase largi și eterogene de unități, aparținând mai multor profiluri economice.** Obiectul activității de distribuție îl formează **mărfurile** (bunuri și/sau servicii), **fluxul lor neîntrerupt de la producător până la consumator.**

### **Rolul dist r ibut iei**

Prin poziția pe care o ocupă în ansamblul proceselor economice – ca activitate de intermediare între producător și consumator – distribuția îndeplinește un rol economic important. Prin intermediul distribuției, **se finalizează activitatea economică a întreprinderilor și se încheie ciclul economic al produselor.** Întreprinderea producătoare/comercială redobândește în formă bănească resursele investite în producerea/comercializarea produselor, împreună cu un profit pentru activitatea desfășurată, iar consumatorul/utilizatorul intră în posesia bunurilor necesare.

În economia modernă, producția și consumul nu mai sunt practic posibile fără prezența distribuției.

### **Poli ti ca promoț i onal ă**

#### **St r uct ura activit ă ț ii promoționale**

Activitatea promoțională cunoaște, în perioada actuală, o mare varietate sub raportul conținutului, rolului, formei de realizare etc. De aici și dificultatea clasificării lor riguroase, fapt ce a condus la utilizarea, în literatura de specialitate, a unor scheme diferite de grupare și delimitare. Cu o frecvență mai mare sunt reținute, drept criterii esențiale de delimitare, natura și rolul lor în sistemul comunicațional al întreprinderii; în funcție de aceste criterii, **activitățile promoționale se pot structura** astfel:

- a) publicitatea;**
- b) promovarea vânzărilor;**
- c) relațiile publice;**
- d) utilizarea mărcilor;**
- e) manifestările promoționale;**
- f) forțele de vânzare.**

La rândul lor, fiecare dintre aceste componente beneficiază de procedee, tehnici și mijloace specifice de acțiune.

#### **Publicitatea**

Publicitatea reprezintă unul din mijloacele cele mai utilizate în activitățile de piață. Ea constituie unul din mijloacele prin care întreprinderea se implică și se raportează la evoluția pieței, îmbrățișând o întreagă paletă de tehnici, proprii mai multor discipline (sociologie, psihologie, grafica, etc.).

**Publicitatea cuprinde toate acțiunile care au drept scop prezentarea indirectă (nepersonală) – orală sau vizuală – a unui mesaj în legătură cu un produs, serviciu, marcă sau firmă de către orice susținător (plătitor identificat).** Cu alte cuvinte, prin acțiunile publicitare **întreprinderea urmărește să asigure o cuprinzătoare informare a publicului în legătură cu activitatea, cu produsele și serviciile sale, cu mărcile sub care acestea sunt prezentate pe piață, să-l convingă și să-l determine în efectuarea actului de cumpărare.** Ea vizează, pe termen lung, modificări de comportament la nivelul diferitelor categorii de consumatori ca și menținerea fidelității acestora față de oferta întreprinderii.

### Tehnici și mijloace publicitare

Mesajul publicitar care urmează a fi difuzat se exprimă în forme extrem de variate, în funcție de tipul produsului sau serviciului, de psihologia celor cărora se adresează, etc.; el constituie „fructul” unor activități deopotrivă creative, de imaginație s.a., care asigură o îmbinare eficientă a unui șir de elemente psihologice, sociologice, economice, etc.

**Mediile majore de transmitere a mesajelor publicitare** includ: presa, radioul, televiziunea, cinematograful, publicitatea outdoor și indoor include utilizarea în scopuri publicitare a afișelor, panourilor publicitare și însemnelor luminoase, publicitatea directă, publicitatea gratuită.

Publicitatea directă are ca obiectiv informarea și atragerea clientului potențial spre un produs sau loc de vânzare, utilizând ca suport de comunicare:

- expedierea unei scrisori personale,
- transmiterea la sediul sau domiciliul clientului potențial a unor broșuri sau prospecte,
- stabilirea unui contact telefonic,
- distribuirea de pliante în locurile de vânzare etc.

Publicitatea directă se caracterizează prin faptul că mesajul transmis este particularizat la specificul fiecărui client potențial în parte sau la o categorie restrânsă de clienți.

*Catalogul* constituie un suport publicitar, de dimensiuni variabile, cu un conținut general sau special, folosit ca instrument de prezentare a activității unei întreprinderi, firme, a unei mari unități comerciale, zone sau stațiuni turistice etc. După caracteristicile sale esențiale, catalogul se prezintă în **trei variante**: de prospectare, de lucru, de prestigiu.

*Pliantul, prospectul și broșura* largesc conținutul informațional-promoțional al mesajului publicitar transmis, dar prin elemente specifice anunțului publicitar – ilustrație, text și slogan – redate cu mijloace tipografice specifice și originale, urmăresc să stimuleze interesul cititorului la o parcurgere integrală, să-l incite în efectuarea actului de cumpărare.

**Publicitatea directă** este folosită, în special, de întreprinderile mici și mijlocii, care au un buget de promovare redus și care nu au un brand puternic, ușor de recunoscut. O campanie de marketing direct bine realizată aduce câștiguri importante dat fiind că mesajul transmis nu este complicat sau ascuns în spatele unor tehnici complexe de branding.

**Publicitatea gratuită** concretizată în orice formă de noutate cu o semnificație comercială în legătură cu un produs, un serviciu, o întreprindere sau unitate comercială ori prestatoare de servicii etc., dar neplătită de agentul respectiv. De pildă, luarea unui interviu de către presă, radio, televiziune unor factori de decizie ai întreprinderii sau includerea unor elemente cu caracter de informare comercială în cadrul unor articole de presă solicitate direct agenților economici sau semnate de specialiști din afara acestora, deși nu angajează aceste unități din punct de vedere financiar, pot constitui importante mijloace promoționale.

#### Pr omovar ea vânzări lor

Prin promovarea vânzărilor se înțelege, cel mai adesea, **folosirea mijloacelor și tehnicilor de simulare, impulsione și creștere a vânzărilor de bunuri și servicii ce formează oferta întreprinderilor**. În esență, promovarea vânzărilor corespunde unui ansamblu de tehnici prin care se urmărește „îmbogățirea” ofertei prin adăugarea unei valori suplimentare la nivelul produsului, al prețului și al distribuției, pe o perioadă limitată de timp, ținând seama de obiectivele comerciale ale întreprinderii și cu scopul de a câștiga un avantaj temporar față de concurență.

Acțiunile de promovare a vânzărilor trebuie să răspundă unor obiective precise, integrate organic în politica promoțională. Ele vizează sporirea desfacerilor pe anumite piețe, în anumite perioade de timp, în situații de excepție etc., alăturând, în acest scop, procesului de vânzare o serie de facilități adresate direct cumpărătorilor potențiali.

**Gama tehnicilor de promovare utilizate în practică** este apreciabilă.

Reducerea prețurilor (tarifelor) poate fi avută în vedere în situații diferite:

eliminarea reținerilor de la cumpărare ale anumitor categorii de consumatori, pentru care prețul este considerat prea ridicat;

scăderea importantă sau chiar lichidarea stocurilor de produse lent sau greu vandabile;

menținerea vânzărilor la un nivel normal de eficiență în perioadele când se constată un reflux al cererii (de pildă, reducerea tarifelor pentru serviciile turistice în extrasezon);

lichidarea stocurilor la produse care urmează a fi înlocuite cu alte noi;

contracararea acțiunilor concurenței;

folosirea oportunităților oferite de anumite conjuncturi ale pieței.

Concursurile promoționale constituie o modalitate ofensivă de popularizare a ofertei unor

întreprinderi producătoare sau firme comerciale (prezente în calitate de sponsori), prin crearea în jurul lor a unei atmosfere de interes în rândul publicului, care să favorizeze procesul de vânzare.

După conținutul și modul de organizare a lor, concursurile pot avea ca **obiective:**

- creșterea consumului,
- atenuarea sezonității vânzărilor,
- lansarea de noi modele ale produsului,
- stimularea distribuitorilor,
- contracarea acțiunii promoționale a concurenților care organizează concursuri,
- depistarea de noi adrese pentru publicitatea directă,
- descoperirea de argumente specifice ce pot fi utilizate în acțiunile de promovare.

Publicitatea la locul vânzării cuprinde ansamblul de tehnici de semnalare, pentru a atrage, orienta și dirija interesul clientelei spre un anumit raion, produs sau ofertă, utilizând atât mijloace auditive (sonore), pentru a reduce în memoria cumpărătorilor potențiali o marcă, un produs, o utilitate, cât și pentru a anunța o ofertă promoțională.

Merchandisingul se referă la prezentarea în cele mai bune condiții (materiale și psihologice) a produselor și serviciilor oferite pieței.

Manifestările promoționale

**Participarea la manifestări cu caracter expozițional** se realizează prin *organizarea de pavilioane sau standuri proprii la târguri, expoziții și saloane* (locale, regionale, naționale sau internaționale), organizarea unor expoziții itinerante, prezente la „zile tehnice” etc.

Sponsorizarea

O altă modalitate, de dată relativ recentă, utilizată de firmele mari, puternice, o reprezintă *susținerea financiară a unor manifestări publice, în scopul de a-și face cunoscute marelui public mărcile sub care își oferă produsele și serviciile de piață*. Apărute și dezvoltate la început (anii `70) în domeniul sportului, acțiunile de sponsorizare s-au extins apoi (anii `80) în sfera culturii, și recent, în activitățile social politice.

**Firmele susținătoare** sunt cunoscute sub numele de **sponsori**, iar **modalitatea ca atare** – **sponsorizare**. Interacțiunea dintre firmele sponsor și agenții sponsorizați (persoane fizice, grupuri sau organizații) are ca premiză de bază existența unor obiective comune de comunicație în cadrul activităților de piață, similare cu cele specifice celorlalte instrumente promoționale.

### **Strategiile promoționale**

Elaborarea politicii promoționale constituie un proces complex, de maximă responsabilitate pentru organele de decizie, deoarece întreprinderii nu-i poate fi indiferentă cheltuirea unor fonduri bănești (adesea importante) fără să estimeze și eficiența acestui efort. Optimizarea raportului dintre eforturi și rezultate, în această privință, reclamă o abordare strategică a întregii activități promoționale, în strânsă legătură cu strategia globală a întreprinderii.

**Elaborarea strategiei promoționale în ansamblu și a opțiunilor strategice derivate** constituie un **proces complex, dificil de realizat, dar pe deplin posibil**. El implică o cunoaștere în detaliu a:

mediului economico-social,  
mediului concurențial a pieței și a mecanismelor acesteia,  
comportamentelor de consum,  
modalităților de acțiune a întreprinderilor partenere și concurente,  
specificului și efectelor pe care le poate avea utilizarea diferitelor instrumente promoționale.

**Strategia promoțională poate fi diferențiată pornind de la câteva nivele și criterii, în funcție de care vor fi formulate variante strategice specifice.**

A. Astfel, **la nivelul obiectivelor urmărite prin desfășurarea activității promoționale**, întreprinderea poate opta pentru:

orientarea eforturilor în direcția **promovării imaginii sale globale** în cadrul mediului extern, al pieței;

**promovarea exclusivă a produsului (serviciului) oferit pieței.**

În cazul în care se urmărește **promovarea imaginii**, se pot avea în vedere **două variante distincte:**

- **strategia de promovare a imaginii;**
- **strategia de extindere a imaginii.**

În cadrul strategiei de extindere a imaginii, întreprinderea, în contextul sau sub denumirea unei mărci recunoscute și consolidate pe piață, poate oferi și alte produse sau servicii, scontând că și acestea să întrunească aceeași adeziune în rândul consumatorilor și să se bucure de prestigiul cucerit de marca existentă.

Variantele menționate pot servi, în continuare, pentru formularea unor **strategii derivate**, respectiv:

- de informare în cadrul pieței
- de simulare a cererii
- de diferențiere a ofertei
- de stabilizare a vânzărilor.

Se poate observa, chiar și numai din enunțarea lor, că ele se corelează direct cu obiectivele mai generale ale întreprinderii și presupun obiective specifice care pot contribui la realizarea obiectivelor strategice de ansamblu ale întreprinderii.

**B. Modul de desfășurare în timp a activității promoționale** constituie un alt criteriu de diferențiere a opțiunilor strategice ale întreprinderii. În acest caz, se pot avea în vedere:

***desfășurarea unei activități promoționale permanente*** care presupune eforturi financiare importante;

***desfășurarea cu intermitență a unor acțiuni promoționale***, dictate de factori de sezonabilitate, de anumite situații conjuncturale etc. Acestea iau uneori forma campaniilor promoționale (de pildă, pentru promovarea produselor specifice unui anumit sezon calendaristic, pentru articole ce fac obiectul unor soldări, a celor destinate consumului ocazionat de desfășurarea unor evenimente speciale etc.).

**C. Natura și condițiile concrete ale pieței în care acționează, gradul de competitivitate și interesele imediate sau de perspectivă** pun întreprinderea în fața definirii rolului pe care îl atribuie activității promoționale. Astfel:

În situațiile în care se intenționează pătrunderea și cucerirea unei piețe ori atragerea clienților firmelor concurente se poate adopta o ***strategie promoțională ofensivă*** ce presupune utilizarea masivă a tuturor mijloacelor promoționale și un buget considerabil; o asemenea strategie este specifică firmelor cu un important potențial material și financiar și se justifică numai în măsura în care există siguranța obținerii unei cote de piață ridicate;

În situațiile în care evoluția pieței indică o stagnare sau un declin în ciclul de viață al produsului (ofertei), iar condițiile de concurență ale pieței sunt deosebit de aspre, întreprinderea poate concepe o ***strategie promoțională de apărare (defensivă)***, căutând să-și apere și să-și mențină poziția pe piață; în acest sens, ea își va limita eforturile, operând restructurări în bugetul promoțional și la nivelul mijloacelor de acțiune în cadrul pieței.

**D.** Comportamentul strategic în domeniul activității promoționale poate fi definit și pornind de la **poziția ocupată de întreprindere în cadrul pieței** (în general sau în diferitele structuri ale acesteia). În consecință, se poate opta pentru o:

**strategie promoțională concentrată**, întreprinderea orientându-și efortul promoțional spre un singur segment de piață, pe care să-și consolideze sau să-și extindă activitatea;

**strategie diferențiată**, în cadrul căreia își va adapta acțiunile potrivit caracteristicilor fiecărui segment de piață în parte;

**strategie nediferențiată**, prin care să se adreseze întregii piețe, tuturor consumatorilor potențiali în scopul atragerii lor.

**E.** În sfârșit, un alt criteriu de diferențiere a variantelor strategiei promoționale este cel al **sediului organizării acestei activități**. Din acest punct de vedere, se poate adopta decizia:

organizării activității promoționale **cu forțe proprii**, în cadrul întreprinderii;

de organizare a acestei activități **apelând la instituții specializate** (de genul agențiilor de publicitate sau promoționale).

Indiferent de opțiune, certă este natura strategică a acesteia ca și faptul ca ea are darul de a orienta, în perspectivă, întreaga activitate a întreprinderii în domeniul activității promoționale.

Varietatea mijloacelor și instrumentelor de acțiune specifice activității promoționale marchează și procesul elaborării strategiilor aferente. În consecință, **strategia promoțională va reprezenta, în toate cazurile, o combinație de acțiuni și mijloace subordonate obiectivelor politice globale de marketing a întreprinderii și menite să contribuie la realizarea lor.**

## POZITIONAREA PE PIATA

Poziționarea pe piață presupune parcurgerea următoarelor etape:

- determinarea pieței produselor
- identificarea concurenței (mărcilor de produse similare de pe piață)
- cercetarea pieței produselor, presupune colectarea informațiilor privind percepția consumatorilor și identificarea atributelor ce influențează această percepție
- analiza informațiilor pentru a identifica 2 sau mai multe attribute ce influențează percepția

### **Concurența**



În accepțiunea de marketing, concurența reprezintă un ansamblu de raporturi între agenții economici în lupta pentru asigurarea resurselor de aprovizionare, pe de-o parte, și de asigurarea desfacerii produselor, pe de altă parte.

Concurența presupune existența a două sau mai multe întreprinderi care activează în cadrul unei piețe. Ea îi determină pe agenții economici să se orienteze către consumatori, încercând să-l satisfacă cât mai bine prin oferirea unor produse sau servicii diferențiate față de cele ale celorlalți competitori.

Deoarece concurența se manifestă, atât pe plan național, cât și pe plan internațional, ea a fost definită și reglementată de către Organizația de Cooperare Economică și de Dezvoltare (OECD), organism internațional ce militează pentru crearea unui climat economic și de afaceri optim pentru statele membre, astfel: "concurența exprimă situația de pe o piață în care firme sau vânzători se luptă în mod independent pentru a câștiga clientela cumpărătorilor, în scopul de a atinge un obiectiv economic, de exemplu, profituri, vânzări și/sau împărțirea pieței. În acest context, concurența este adesea echivalentă cu rivalitatea. Această rivalitate poate să se refere la prețuri, calitate, servicii sau combinații ale acestor sau altor factori pe care clienții îi prețuiesc".

Competiția este un mijloc eficient de a elimina profiturile excedentare realizate de către unii agenți economici, de a aloca resursele pentru anumite utilizări necesare societății, de a determina firmele să producă bunuri de calitate la costuri reduse și în cantitățile dorite de consumatori, de a stimula introducerea inovațiilor tehnologice. De aceea, competiția trebuie văzută ca un proces dinamic cu efecte benefice asupra economiei în ansamblul său.

Funcțiile concurenței sunt următoarele:

- stimularea preocupării agenților economici pentru creșterea diversificării și îmbunătățirii calității ofertei;
- stimularea progresului tehnic, contribuind la eliminarea concurenților slabi;
  - alocarea rațională a resurselor utilizate în activitatea economică și repartizarea judicioasă a profiturilor obținute;
- reglarea cererii și ofertei;
- reducerea prețului de vânzare al produselor prin reducerea costurilor;
- stimularea creativității agenților economici preocupați de satisfacerea consumatorilor în condiții cât mai bune.

Poziționare a față de concurență

Piața concurenței perfecte reprezintă o situație teoretică, virtuală, ce presupune existența câtorva condiții:

-atomicitatea agenților economici: vânzătorii și cumpărătorii trebuie să fie suficient de numeroși, fiecare reprezentând o mică fracțiune în ansamblul ofertei, respectiv al cererii pieței, astfel încât să nu poată influența prețul prin comportamentul lor individual. În condițiile unei cereri perfect elastice, orice firmă vinde întreaga producție la prețul pieței și deci nu este interesată să reducă prețul. Decizia producătorului de a obține un profit total mai mare prin scăderea prețului și creșterea vânzărilor nu are rost; firma poate vinde orice cantitate de produse la prețul pieței.

-omogenitatea produselor: bunurile economice destinate satisfacerii unei anumite trebuințe trebuie să fie identice calitativ, astfel încât cumpărătorii să nu dispună de nici un criteriu de selecție real sau imaginar (artificial introdus prin publicitate sau politica de marca). Astfel, decizia unui producător de a maximiza profitul prin creșterea prețului nu are sens deoarece rămâne fără cumpărători.

-mobilitatea perfectă a factorilor de producție și a bunurilor de consum: aceasta impune inexistența unor obstacole de ordin tehnic și financiar, respectiv libera circulație pe piața a resurselor naturale, muncii, capitalului, firmelor, deplasarea fără dificultăți de pe piața unui produs pe piața altuia. Aceasta presupune inexistența restricțiilor la intrarea într-un domeniu de activitate și a subvențiilor de stat care să mențină pe piață firmele ineficiente.

Asemenea împrejurări, corelate cu atomicitatea, permit procurarea fără dificultăți a capitalului necesar pentru a construi o întreprindere într-o ramură profitabilă, precum și transferarea unei părți a capitalului în funcțiune dintr-o sferă în alta. Intrarea în ramură în calitate de producător, ca și intrarea în piață ca simplu furnizor de mărfuri nu reprezintă o problemă.

**Comunicarea de marketing** este un concept nou, care a evoluat mai ales în ultimile două decenii ale secolului al XX-lea. Componenta de bază a activității de marketing, comunicarea de marketing a căpătat o importanță din ce în ce mai mare în activitatea organizațiilor. Prin intermediul acesteia se construiește puntea de legătură dintre organizație pe de o parte și angajați, clienți, furnizori, distribuitori sau alte categorii de public pe de altă parte. Alături de comunicarea managerială, comunicarea de marketing îi permite organizației să se raporteze la mediul ei (intern, respective extern).

Între promovare și comunicarea de marketing există un raport de parte la întreg. Comunicarea de marketing se realizează atât prin tehnici de comunicare promoțională, presupunând acțiuni cu caracter temporar, ce se desfășoară în cadrul unor campanii și tehnici de

comunicare continuă, incluzând demersurile menite să asigure o comunicare neîntreruptă cu publicul vizat.

Dacă la începuturile activității de marketing prima comunicarea comercială, se realizează preponderent prin tehnici de comunicare promoțională, treptat a câștigat teren comunicarea corporativă. Aceasta permite organizației să-și asigure o poziție solidă în cadrul comunității în mijlocul căreia își desfășoară activitatea și să dobândească, pe termen lung, o imagine de ansamblu pozitivă. Odată cu apariția dimensiunii corporative, mesajele difuzate de organizație au dobândit un conținut tot mai variat. Publicul țintă s-a diversificat și, ca atare, a apărut necesitatea corelării acțiunilor specifice numeroaselor secvențe comunicaționale.

Acționând într-un mediu tot mai competitiv, o marcă nu se mai poate impune decât în condițiile în care întregul efort comunicațional este foarte bine coordonat. Odată cu înțelegerea acestui lucru, a apărut un nou concept, acela de comunicație integrată de marketing, care are rolul de a asigura coerența demersurilor comunicaționale ale anunțatorului, obținându-se un efect sinergetic ridicat

Într-o viziune modernă de marketing, întreprinderile care doresc să desfășoare o activitate profitabilă pe termen lung nu-și pot permite să ignore consumatorul. Satisfacerea nevoilor și a cerințelor consumatorului este prioritară, devenind, alături de maximizarea profitului, unul dintre obiectivele politicii globale a organizației.

Comunicația de marketing reprezintă unul dintre vectorii care permit organizației să acționeze în vederea realizării propriilor obiective. Politica de produs, politica de preț și politica de distribuție influențează și sunt influențate, la rândul lor, de politica de comunicație.

Dacă în privința comunicației comerciale responsabilitatea revine, în mod tradițional, compartimentului de marketing, comunicația corporativă este considerată de către cei mai mulți specialiști, ca ținând de competența direcției generale, cu toate că disputele în problema abordării unitare a celor două dimensiuni ale comunicației de marketing continuă. În multe companii comunicația corporativă a primit un loc distinct în organigramă, prin crearea unui nou departament – departamentul de comunicare – de cele mai multe ori subordonat direct direcției generale.

# CAPITOLUL VI

## Planificarea financiara

### ECHIPAMENTE SI MATERIALE

Ansamblul dotarilor tehnice ce servesc intreprinzatorilor confera o pozitie prioritara echipamentului turistic, respectiv mijloacelor materiale specifice acestui sector de activitate. Echipamentul turistic sau capacitatea de productie a ofertei turistice este tot atat de diversificat si specializat ca si serviciile turistice. Fiecarui serviciu corespunde un anumit tip de echipament, corelatia dintre cele doua elemente fiind atat de natura cantitativa cat si calitativa.

In cadrul bazei tehnico-materiale a turismului un loc important revine bazei materiale, **cazarii. Acest fapt se datoreaza stringentei necesitatii pe care o acopera, respectiv 'innoptarea'. Un** consum turistic nu s-ar putea desfasura fara a apela la una din componentele structurilor de primire cu functiune de cazare turistica. Mai mult chiar, de volum si structura bazei tehnico-materiale a cazarii depinde cantitativ si structural celelalte elemente functionale ale ofertei turistice.

Structurile cazarii turistice inglobeaza o multitudine de forme, functie de mai multe criterii: investitia (grea sau usoara), considerentele de rentabilitate, regimurile de amortizare, tarifele practicate sau specificul clientelei. Prin cumulul semnificatiei acestor criterii cea mai cunoscuta grupare a bazei materiale a cazarii cuprinde urmatoarele forme: a) hoteliere; b) extrahoteliere; c) nepermanente.

a) Hotelaria reprezinta forma traditionala a cazarii turistice. Ea a devenit o activitate distincta deosebit de reprezentativa, o importanta sursa de venituri.

b) Cazarea extrahoteliera cuprinde la randu-i trei categorii de structuri:

b1. resedinte secundare (componente ale structurilor de primire cu functiuni de cazare care sunt folosite pentru uzul propriu al proprietarului sau inchiriate);

b2. apartamente mobilate (forma de cazare sezoniera - Sunt raspandite in formula 'bad and breakfast' - pat pentru odihna si mic dejun);

b3. unitati sociale de cazare (sate de vacanta, centre de tineret, hanuri pentru tineret, case familiale de vacanta etc.);

c) Structurile de cazare nepermanente includ: structuri de tip camping si vasele de agrement.

Accentuarea rolului turismului in dezvoltarea economica generala si in cresterea calitatii vietii populatiei implica derularea unui proces permanent de dezvoltare cantitativ-calitativa a bazei materiale antrenate in acest domeniu. Practic, aceasta cerinta poate fi satisfacuta prin intermediul investitiilor.

Asa cum realitatea o dovedeste, investitiile in industria turistica sunt asemanatoare cu cele din industria grea. Alaturi de faptul ca finantarea acestora angajeaza capitalul pe termen lung, amortizarile facandu-se mult mai lent comparativ cu alte sectoare ale vietii sociale, investitiile in *industria turistica sunt, in general, intensive in capital, urmare a costului ridicat al infrastructurii si echipamentului turistic*. Concomitent, intreprinderile turistice utilizeaza si un volum mai mare de personal. *Acesta "produce" servicii care nu se adapteaza cu usurinta la fluctuatiile cererii*. Costul intretinerii si exploatarei capacitatilor de "productie" este acelasi, indiferent daca functioneaza sau nu. Din acest motiv, restrictiile financiare si tehnice necesita cunoasterea si aplicarea unor reguli foarte stricte, atat in cazul deschiderii finantarii investitiilor cat si in cel al administrarii si gestionarii unitatilor turistice.

**Marja bruta (MB)** este indicatorul determinat prin diferenta dintre **cifra de afaceri previzionata (CA)** sau, mai exact, totalul incasarilor estimate prin exploatarea unui obiectiv turistic si **cheltuielile (P)** presupuse de achizitionarea marfurilor si serviciilor produse sau prestate de alti agenti economici si necesare organizarii si derularii serviciului turistic ce contureaza natura obiectivului turistic in discutie. Matematic, acest indicator se prezinta sub forma ecuatiei:

$$\mathbf{MB = CA - P}$$

Marimea cifrei de afaceri ce-ar rezulta din exploatarea obiectivului depinde de tarifele si preturile practicate si de utilizarea previzibila (UP) a acestuia. Previzionarea implica la randu-i, in calitatea sa de indicator, derularea unui studiu aprofundat de piata privind clientela potentiala si localizarea investitiilor. Un asemenea studiu este indispensabil estimarii gradului de ocupare a camerelor si locurilor la mese, in medie, zilnic, precum si estimarea numarului de mese servite zilnic pe parcursul unui an. Preturile medii si tarifele pentru camere si masa, ce se vor asocia gradului de utilizare previzionala, se dimensioneaza pe baza baremurilor practicate in obiective similare din aceeasi clasa calitativa. Printr-o metodologie similara, cheltuielile (P) implicate de achizitionarea de marfuri si servicii sunt evaluate pe baza consumurilor specifice cunoscute si a unor preturi

de piata practicate la aprovizionare. In plus, mai pot fi avute in vedere si eventualele facilitati de aprovizionare in beneficiul intreprinzatorului.

**Marja neta (MN)** este indicatorul determinat prin diferenta dintre marja bruta (MB) si cheltuielile cu forta de munca (F). Matematic, acest indicator ia forma ecuatiei:

$$\mathbf{MN = MB - F}$$

**Marja de activitate (MA)** este indicatorul rezultat dupa scaderea din marja neta (MN) a cheltuielilor de functionare (CF) a obiectivului turistic (hotel, restaurant etc.). Acestea din urma includ cheltuielile curente cu intretinerea, incalzitul, iluminatul, reparatiile s .a., din care o parte sunt relativ neschimbate (fixe), iar o alta parte sunt proportionale (variabile) cu volumul serviciilor turistice prestate. Determinarea acestei marimi este de mare importanta deoarece reprezinta primul semnal in legatura cu potentialul rentabilitatii viitorului obiectiv turistic. Matematic, acest indicator se exprima prin ecuatia:

$$\mathbf{MA = MN - CF}$$

**Marja de exploatare (ME), sau rezultatul brut al exploatarei, considerat indicatorul fundamental in previzionarea gradului de exploatare si rentabilitate,** se determina prin scaderea din marja de activitate (MA) a cheltuielilor de exploatare si comercializare (CE), dupa ecuatia:

$$\mathbf{ME = MA - CE}$$

Cheltuielile de exploatare si comercializare insumeaza: costurile privind intretinerea mobilierului si imobilului de referinta, impozitele si taxele legate de gestionarea unitatii economice, cheltuielile administrative (corespondenta, telefon, informatii), cheltuieli cu publicitatea, redevente, cheltuieli cu transportul, asigurarea etc. Dimensiunea acestui al patrulea indicator, marja de exploatare cum este numit in literatura de specialitate<sup>1</sup>, sintetizeaza capacitatea unei firme din domeniul turistic de a-si acoperi cheltuielile si de a obtine un profit.

**Rezultatul net (BN) este indicatorul ce se obtine pe baza beneficiului brut (BB) al afacerii previzionate.** BB indus de viitorul obiectiv se apreciaza prin scaderea din marja de exploatare (ME) a amortizarii (A) si a unui alt grup de cheltuieli antrenate de concretizarea obiectivului investitional (FF), cum ar fi: rambursarea creditelor, dobanzilor, chiriilor etc. Daca BB este diminuat cu impozitul pe beneficii (IB), respectiv impozitul pe profit, rezulta beneficiul net sau rezultatul net (BN) previzionat. Ecuatiile acestor determinari vor fi urmatoarele:

$$\mathbf{BB = ME - ( A + FF )}$$

si

$$BN = BB - IB$$

Acest ultim indicator permite fundamentarea deciziei privind oportunitatea unei investitii turistice. Pe baza acestor determinari se poate estima volumul investitiei obiectivului preconizat. Mai exact, determinarea volumului investitiei totale justificat pentru finantarea unui proiect va porni de la marja de exploatare, in functie de selectionarea unor nivele privind cota de amortizare, a cheltuielilor financiare si a beneficiului.

### MIJLOACE FINANCIARE

Activitatea economica poate fi definita ca un domeniu fundamental al activitatii umane, care cuprinde ansamblul faptelor, actelor si relatiilor oamenilor, concretizate in comportamente si decizii privitoare la atragerea si folosirea resurselor economice rare, in vederea prelucrarii, distributiei, schimbului si consumului de bunuri, in functie de nevoile si interesele lor.

Forma preponderenta de organizare si desfasurare a activitatilor economice, in lumea contemporana, este economia de schimb (denumita si economie de marfuri), in care unitatile economice produc bunuri sau servicii in vederea vanzarii, obtinand in schimbul lor altele, necesare satisfacerii trebuintelor. Activitatea economica graviteaza in jurul pietei, in cadrul careia se efectueaza schimburile intre unitatile economice. Acestea se realizeaza, in general, prin intermediul monedei (banilor), deci economia de schimb contemporana functioneaza preponderent ca o economie monetara.

Schimbul prin intermediul monedei presupune delimitarea tranzactiei in 2 componente si anume:

- vanzarea** bunului oferit la schimb contra moneda
- cumpararea** bunului necesar prin cedarea monedei.

Banii, in economie, au trei functii principale:

a) functia de *mijloc de schimb* - moneda este intermediarul schimbului. Banii sunt mijlocul de schimb universal, prezenti, de regula, in orice tranzactie, avand acceptabilitate generala de catre toti participantii la activitatea economico-sociala dintr-un spatiu economico-teritorial.

b) functia de *masura* a activitatii economice - moneda reprezinta etalonul general de masura. Instrumentul concret al masurarii monetare este *pretul*, acesta fiind singurul capabil sa masoare si sa compare valoric bunuri, resurse si factori de productie diferiti.

c) functia de *rezerva de valoare sau de economisire*.

Sfera de cuprindere a activitatii economice ca relatie resurse-trebuinte reprezinta universul economiei, ce poate fi definit prin trei componente:

1) **Unitatea economica** - veriga elementara in care se realizeaza activitatea economica, sau altfel spus, SUBIECTUL economiei.

In functie de cine desfasoara activitatea, unitatea economica poate fi:

- gospodaria (familia), in fapt, persoana fizica

-intreprinderea economica, ceea ce presupune un cadru organizat, respectiv o persoana juridica.

Persoanele juridice cu sediul in Romania sunt persoane juridice romane.

Orice persoana, fizica sau juridica, alta decat unitatea economica se numeste **tert**.

Relatiile unitatii cu tertii, pot fi:

-relatii de **datorie**

-relatii de **creanta**

-*datoria* este suma de plata sau prestatie de efectuat de catre *detinatorul obligatiei* (**debitor**)

-*creanta* este o valoare in decontare si reprezinta dreptul unei parti (**creditor**), de a pretinde debitorului efectuarea unei prestatii.

In Romania, cadrul organizatoric de desfasurare a activitatilor economico-sociale este reprezentat de regii autonome, societati (companii) nationale, societati comerciale, institutii financiare si de credit, societati de asigurare, institute de cercetare-dezvoltare, societati cooperatiste, alte persoane juridice cu scop patrimonial (lucrativ)\*, institutii publice, persoane juridice fara scop patrimonial (lucrativ)\*\* si persoane fizice autorizate pentru activitati independente.

\*activitatea economica cu scop patrimonial – activitate desfasurata in scopul obtinerii de profit

\*\*activitate economica fara scop patrimonial – activitate nonprofit

2) **Resursele (mijloacele) economice** necesare desfasurarii activitatii economice, in relatie cu **sursele de finantare\***.

\***a finanta** – a pune la dispozitie resursele (mijloacele) necesare pentru a sustine o actiune, o lucrare, o intreprindere.

**Resursele economice** - sunt obiecte reale sau mijloace financiare utilizate pentru realizarea obiectului de activitate declarat. Sunt rezultat al activitatii economice si sunt



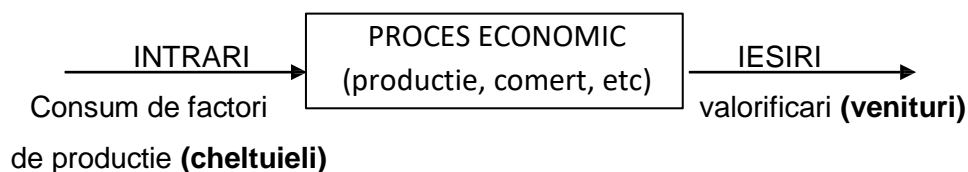
destinate consumului propriu sau schimbului, in vederea obtinerii altor resurse economice necesare.

Tranzactiile (operatiile) economice efectuate modifica valoarea diferitelor elemente de activ sau de pasiv. Unele dintre modificarile produse sunt vizibile, se pot constata prin simpla observatie (cresterea valorii unei datorii, micșorarea valorii unei datorii, cresterea valorii unui stoc de marfa, etc), altele necesita o analiza speciala nefiind vizibile prin simpla observatie.

Ansamblul operatiilor economice care determina transformari in starea activitatii economice, delimitate in timp si spatiu, este **procesul economic**.

Unitatile economice functioneaza asemenea unui sistem, in care:

- cheltuielile (consumuri de resurse economice, munca, servicii, etc) efectuate reprezinta intrarile
- veniturile obtinute din valorificare (oferire la schimb) reprezinta iesirile



Din compararea efectului obtinut (veniturile obtinute din valorificare) cu efortul necesar (cheltuielile efectuate), rezulta formula de stabilire a rezultatului:

$$\text{Rezultatul} = \text{Venituri} - \text{Cheltuieli}$$

- Rezultatul poate fi :**
- **profit**,   daca venituri > cheltuieli
  - **pierdere**,   daca venituri < cheltuieli

### **Balantacontabilă**

**Balanța este documentul contabil in care se centralizeaza valorile din conturile folosite** pentru evidentierea existentei si modificarii elementelor de activ si de pasiv, cheltuielilor si veniturilor, pe parcursul unui exercitiu financiar.

In functie de sfera de cuprindere, balanta de verificare este de doua tipuri:

- balanta analitica
- balanta sintetica

a) *Balanta analitica* detaliaza valorile (evidentiate in contul sintetic) referitoare la un anumit element de activ sau de pasiv (ex: "balanta stocurilor", "balanta clientilor", "balanta furnizorilor").

b) *Balanta sintetica* evidentiaza toate conturile folosite si , de regula , contine:

- **soldul initial** (la inceputul exercitiului financiar) – evidentiaza valorile activelor si pasivelor la inceputul exercitiului financiar.

- **rulajele** conturilor (din luna curenta si respectiv totale de la inceputul exercitiului financiar) evidentiaza miscarile, modificarile fiecarui element de activ si de pasiv, cheltuielile sau venit, din perioada.

- **soldul final** - evidentiaza valoarea activelor si pasivelor unitatii la data la care se intocmeste balanta

In balanta de verificare se preiau valorile continute de fisele fiecarui cont, corespunzator partii contului (sold initial, rulaje, sold final).

Exemple:

<b>Balanta materii prime</b>				Stoc initial		Intrari		Iesiri		Stoc final	
Nr. Crt.	Denumire material	u.m.	Pret unitar	Cant.	Val.	Cant.	Val.	Cant.	Val.	Cant.	Val.
1.	Material1										
2.	Material2										
...	.....										
	Total										

**Valoare = Cantitate x pret unitar**

**Stoc final = Stoc initial + Intrari – Iesiri** (cantitativ si valoric)

#### **Blanta de verificare la data.....**

Titlu cont		Solduri initiale		Rulaje luna		Rulaje totale		Solduri finale	
Simbol cont	Denumire cont	D	C	D	C	D	C	D	C
Cont1	Titlu 1								
Cont2	Titlu 2								
....	....								

	Total								
--	-------	--	--	--	--	--	--	--	--

D = debitoare

C = creditoare

Cum citim balanta?

Pentru active (imobilizari sau active circulante), care sunt evidentiata de conturi cu functia contabila de activ, sumele din debit reprezinta cresteri de valoare (in cazul rulajelor), respectiv valori initiale si finale (pentru solduri), iar sumele din credit reprezinta microrari de valoare.

Pentru pasive (capitaluri proprii sau datorii), care sunt evidentiata de conturi cu functia contabila de pasiv, sumele din credit reprezinta cresteri de valoare (in cazul rulajelor), respectiv valori initiale si finale (pentru solduri), iar sumele din debit reprezinta microrari de valoare.

Pentru conturile care evidentiaza rezultatul (contul **121-Profit sau pierdere** si contul **117- Rezultatul reportat** ) soldurile (initial sau final) se interpreteaza astfel:

**-soldul creditor** reprezinta **profit**

**-soldul debitor** reprezinta **pierdere**

### **Bilantulcontabil**

Prezinta activul si pasivul unitatii la sfarsitul unui exercitiu financiar.

Un activ recunoscut in bilant reprezinta o resursa controlata de unitate, ca rezultat al unor evenimente trecute, de la care se asteapta sa genereze beneficii economice viitoare, iar valoarea (pretul ) este determinata intr-un mod credibil.

Beneficiile economice viitoare reprezinta potentialul unui activ de a contribui in mod direct sau indirect, in combinatie cu alte active, la intrarile de numerar sau echivalente ale numerarului catre unitate.

Datoria reprezinta o obligatie actuala a unitatii ce decurge din evenimente trecute, care prin decontare determina o iesire de resurse ce incorporeaza beneficii economice.

Capitalurile proprii reprezinta dreptul actionarilor/asociatilor (interesul rezidual) in activele intreprinderii dupa deducerea tuturor datoriilor acesteia.

Valoarea capitalurilor proprii se poate modifica prin crestere sau micșorare, astfel:

**-creșterea capitalurilor proprii**, este determinată de:

- contribuția acționarilor sau asociaților
- profitul realizat

**-micșorarea capitalurilor proprii**, este determinată de:

- distribuirea către acționari sau asociați
- pierderea realizată

În bilanț activele sunt prezentate în ordinea lichidității (de la cele mai puțin lichide), iar pasivele în ordinea exigibilității. Intermediar sunt prezentate valorile de echilibru ale poziției financiare (ca relație între active, datorii și capitaluri proprii).

Valorile de echilibru reflectă:

a) existența finanțării pe termen lung pentru activele imobilizate și pentru o parte din activele circulante. Finanțarea pe termen lung pentru activele circulante se mai numește fond de rulment. Fondul de rulment este necesar pentru a desfășura o activitate normală, deoarece lichiditatea activelor circulante este, de regulă, mai mică decât exigibilitatea datoriilor curente. Existența sau nonexistența fondului de rulment se exprimă prin formula dinamică a poziției financiare:

**Capital permanent - active imobilizate = active circulante - datorii curente**

b) existența sau nonexistența finanțării proprii (capitalurilor proprii) - se exprimă prin formula statică a poziției financiare:

**Active totale - datorii totale = capital propriu  
(activ net)**

Dacă valoarea capitalului propriu este negativă, înseamnă că unitatea are datorii în valoare mai mare decât valoarea activelor (teoretic, nu își poate plăti toate datoriile). Capitalul propriu este negativ dacă unitatea a realizat pierderi mai mari decât alte forme de capitaluri proprii.

**Gruparea activelor și pasivelor în bilanțul prescurtat:**

- active imobilizate
  - imobilizări necorporale
  - imobilizări corporale
  - imobilizări financiare
- active circulante
  - stocuri
  - creanțe

- investitii pe termen scurt
- casa si conturi la banci
- cheltuieli inregistrate in avans
- datorii curente
- datorii pe termen lung
- provizioane
- venituri inregistrate in avans
- subventii pentru investitii
- capitaluri proprii

### **Descrierea elementelor de activ si de pasiv**

#### Elementele de activ:

##### a) activele necorporale:

Un activ necorporal este un activ identificabil nemonetar, fara suport material, utilizat in productia de bunuri, lucrari si servicii, pentru a fi inchiriat tertilor, sau in scopuri administrative. Activele necorporale sunt reprezentate de:

a1. *Cheltuieli de constituire*, sunt ocazionate de infiintarea sau modificarea/ dezvoltarea societatii (taxe de inscriere si inmatriculare, costul tiparii si distributiei actiunilor, de prospectarea pietii sau publicitate aferenta actiunii de infiintare/dezvoltare). Se amortizeaza in cel mult 5 ani.

a2. *Cheltuieli de dezvoltare*, cuprind cheltuieli determinate de efectuarea unor lucrari si obiective de dezvoltare strict individualizate.

Activitatea de dezvoltare este o continuare sau o aplicare a activitatii de cercetare si a altor cunostinte in scopul obtinerii unor produse sau servicii noi, sau imbunatatite substantial, inaintea obtinerii productiei de serie. Cheltuielile de dezvoltare se amortizeaza in cel mult 5 ani.

a3. *Concesiuni, brevete, licente, marci comerciale, drepturi si active similare*, reprezinta cheltuielile pentru preluarea bunurilor cu acest titlu.

“concesiunea” este o conventie prin care se cedeaza dreptul de folosinta sau de exploatare a unui bun.

“brevetul” este titlu eliberat inventatorului, prin care se recunoaste celui mentionat in titlu dreptul exclusiv de exploatare a inventiei brevetate

“licenta de fabricatie” este un contract prin care posesorul unui brevet de inventie cedeaza unei alte persoane dreptul de a folosi sau valorifica documentatia tehnica sau inventia brevetata

“marca comerciala” este semn distinctiv al unui produs, pentru a-i indica provenienta si a-l deosebi de alte produse similare.

Bunurile din aceasta categorie se amortizeaza pe toata durata de utilizare economica.

a4. *Fondul comercial*, reprezinta un plus sau minus de profitabilitate al intreprinderii fata de medie, care nu este generat de active identificabile, fiind determinat de clientela (fidelitatea clientilor fata de intreprindere, numarul clientilor, potentialul de crestere a clientelei), furnizori (calitatea produselor si serviciilor livrate de acestia, puterea de negociere cu acestia), calitatea personalului, reputatia administratorilor si a unitatii, in general. Poate aparea si se inregistreaza in contabilitate numai in situatia achizitionarii unei intreprinderi sau in conditii de aport de capital. In fondul comercial pozitiv se include diferenta dintre pretul de cumparare (sau valoarea de aport) si suma valorilor contabile individuale ale fiecarui element de activ identificabil in parte. In fondul comercial negativ se include diferenta dintre valoarea substantiala a activului (valoarea contabila individuala a activelor identificabile) si costul de achizitie.

Fondul comercial se poate amortiza pe toata durata in care se estimeaza ca genereaza plusul (minusul) de profitabilitate, in cel mult 20 ani.

a5. Alte imobilizari necorporale, includ produsele informatice (software), proprietatea intreprinderii, si alte imobilizari necorporale. Se amortizeaza in 2-4 ani.

b) activele corporale:

Un activ corporal este un activ identificabil, cu suport material, utilizat in scopuri productive, pentru a fi inchiriat sau in scopuri administrative si care indeplineste simultan doua conditii:

- o durata de functionare > 1 an
- o valoare mai mare decat o limita prevazuta de reglementarile in vigoare.

Sunt reprezentate de:

b1. *Terenuri* (nu se amortizeaza)

b2. *Constructii*

b3. *Instalatii tehnice, mijloace de transport, animale si plantatii*

b4. *Mobilier, aparatura birotica, echipamente de protectie a valorilor umane si materiale si alte active corporale.*

Cu exceptia terenurilor, activele corporale se amortizeaza. Amortizarea se calculeaza in functie de durata normala de functionare, prevazuta de lege, de la data punerii in functiune pana la recuperarea integrala a valorii de intrare (contabile). In contabilitate amortizarea se inregistreaza liniar.

Amortizarea *liniara*, consta in repartizarea uniforma in cheltuielile de exploatare a valorii de intrare a activelor pe toata durata normala de functionare.

Se considera un utilaj cu urmatoarele date de referinta :

- valoarea de intrare (vi)            50.000
- durata normala de functionare (dnf) 5 ani

Amortizarea calculata dupa metoda liniara:

$$\text{amortizarea anuala} = vi/dnf = 50.000/5 = 10.000,$$

sau,

se calculeaza cota de amortizare anuala (ca):

$$ca = 1/dnf = 1/5 = 0,2$$

$$\text{amortizarea anuala} = vi \times ca = 50.000 \times 0,2 = 10.000$$

Programul de amortizare

Perioada	amortizarea anuala	amortizarea totala	valoarea neamortizata
anul 1	10.000	10.000	40.000
anul 2	10.000	20.000	30.000
anul 3	10.000	30.000	20.000
anul 4	10.000	40.000	10.000
anul 5	10.000	50.000	-

c) imobilizarile financiare:

c1. *Titlurile de participare*, reprezinta drepturile sub forma de actiuni detinute in capitalul unor entitati afiliate

c2. Imobilizari financiare in *interese de participare*, reprezinta interesele detinute de o intreprindere in capitalul altei intreprinderi (asociate).

c3. *Creante imobilizate* - reprezentate de imprumuturi acordate pe termen lung altor societati, creante legate de participatii (imprumuturi pe termen lung acordate unor societati la care se detin si participatii), depozite, garantii depuse si alte creante.

d) activele circulante:

d1. *Stocurile*, sunt bunuri detinute temporar de catre unitate si sunt reprezentate de:

- stocuri destinae *consumului* in procesul de productie sau activitate:

**-materii prime**

**-materiale consumabile**

**-materiale de natura obiectelor de inventar**

- stocuri destinate *vanzarii*:

-in aceeași stare – se numesc **marfuri**

-rezultate din procesul de producție – se numesc **produse** (*produse finite, semifabricate, produse reziduale*) și **producție în curs de execuție**

- stocuri de **ambalaje** (refolosibile).

d2. Creanțele reprezintă drepturile unității în relațiile acesteia cu terții:

- *clienți*, sunt rezultate în urma unor operații privind vânzarea de produse și marfuri, lucrări executate, servicii prestate (creanțe comerciale);

- *alte creanțe* față de personalul propriu, bugetul statului, asigurătorilor și protecției sociale, acționari și asociați, debitori diverși.

d3. *Investitiile pe termen scurt*, sunt acțiuni, obligațiuni sau alte titluri de valoare specifice piețelor de capitaluri, deținute pe termen scurt, în scopul obținerii de venituri financiare imediate (castiguri).

d4. *Disponibilitățile bănești* deținute în conturi curente la bănci sau în casieria unității.

#### Elementele de pasiv:

a) datoriile curente (sursele de finanțare pe termen scurt), sunt rezultatul relațiilor unității cu terții și sunt reprezentate de:

a1. *Datoriile financiare* - împrumuturi pe termen scurt obținute de la instituții financiare și de credit

a2. *Datoriile comerciale*, rezultate din operații comerciale efectuate cu *furnizorii* de bunuri, lucrări și servicii

a3. *Alte datorii* față de personalul propriu, bugetul statului, asigurătorilor și protecției sociale, acționari și asociați, creditori diverși.

b) *datoriile pe termen lung* :

b1. Împrumuturi pe termen lung obținute de la instituții financiare și de credit

b2. Împrumuturi din emisiunea de obligațiuni

b3. Alte datorii asimilate (garanții, depozite primite)

b4. Datorii comerciale pe termen lung.

c) *provizioane*, se constituie pentru litigii, garanții acordate clienților, etc.

d) *subvențiile pentru investiții* sunt sume alocate de la buget sau din alte surse nerambursabile pentru finanțarea unor activități pe termen lung (investiții).

e) capitalurile proprii:

e1. *Capitalul social*, reprezintă aportul acționarilor sau asociaților și se exprimă în acțiuni sau părți sociale

e2. *Primele de capital*, reprezintă diferența dintre valoarea de emisiune, de fuziune, de aport sau de conversie a obligațiilor în acțiuni și valoarea nominală a acțiunilor sau părților sociale

e3. *Rezultatul*, profitul sau pierderea, se regăsește ca:



- rezultat al exercitiului in desfasurare
- rezultat reportat (al exercitiilor financiare anterioare)

e4. *Rezervele din reevaluare*, evidentiaza surplusul rezultat din reevaluarea activelor corporale.

**Exemplu:**  
Se reevalueaza un activ corporal cu o valoare contabila initiala de 40.000 lei.

Bilantul initial

Activ		Pasiv	
element de reevaluat	40.000 lei	datorii	140.000 lei
alte elemente	200.000 lei	capitaluri proprii	100.000 lei
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	
240.000 lei		240.000 lei	

Se substituie elementului reevaluat valoarea rezultata din reevaluare, respectiv 60.000 lei, ceea ce inseamna o diferenta din reevaluare (un surplus) de 20.000 lei, care nu obliga unitatea la cedarea unui echivalent, este finantata din capitalurile proprii (reprezinta un castig nerealizat) si se inregistreaza ca rezerva din reevaluare.

**Bilant dupa reevaluare**

Activ		Pasiv	
element reevaluat	60.000 lei	datorii	140.000 lei
alte elemente	200.000 lei	capitaluri proprii	120.000 lei
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	
260.000 lei		260.000 lei	

e5. *Rezervele*, sunt fonduri constituite din profit sau din alte surse prevazute de lege.

e6. *Castiguri sau pierderi legate de instrumentele de capitaluri proprii* reprezinta diferenta dintre valoarea de vanzare a instrumentelor de capitaluri proprii (actiuni sau parti sociale) vandute si valoarea de rascumparare, respectiv dintre valoarea nominala a instrumentelor anulate si valoarea de rascumparare.

In activul sau pasivul bilantului se regasesc si valorile de regularizare reprezentate de cheltuielile inregistrate in avans sau anticipate (reflectate in activul bilantului), respectiv veniturile anticipate sau de realizat (reflectate in pasivul bilantului).

### **Contul de profit și pierdere**

Contine cifra de afaceri netă, veniturile și cheltuielile exercitiului financiar grupate după natura și destinație sau sursă, după caz, și rezultatul exercitiului.

*Cifra de afaceri netă* cuprinde valorile provenite din vânzări de produse și marfuri, lucrări executate sau servicii prestate ce se încadrează în activitatea curentă a întreprinderii.

*Veniturile* sunt sume sau valori încasate sau de încasat din operații privind vânzări de bunuri, lucrări executate, servicii prestate, din avantaje consimțite și alte operații economice generatoare de venituri sau castiguri.

Veniturile reprezintă orice creștere a beneficiilor economice înregistrată pe parcursul perioadei contabile sub formă de intrări sau creșteri ale activelor sau diminuări ale datoriilor, care se concretizează în creșterea capitalurilor proprii, altele decât cele rezultate din contribuția acționarilor sau asociaților (corespund formulei:

$$A + x = P.\text{datorii} + P.\text{cap. proprii} + x \quad , \text{ respectiv}$$

$A = P.\text{datorii} - x + P.\text{cap. proprii} + x$  , cu mențiunea că nu reprezintă contribuția acționarilor sau asociaților).

*Castigurile* sunt asimilate veniturilor, deoarece reprezintă creșteri ale beneficiilor economice, și pot apărea sau nu pot apărea ca rezultat al activității curente (ex. rezultate în urma ieșirii activelor imobilizate, din cedarea investițiilor pe termen scurt). Castigurile se iau în considerare la valoarea netă, exclusiv cheltuielile aferente.

Veniturile se înregistrează în contabilitate pe feluri de venituri după natura sau sursă lor, după caz.

*Cheltuielile* sunt sume sau valori plătite sau de plătit pentru consumurile, lucrările și serviciile de care beneficiază unitatea sau determinate de alte operații generatoare de cheltuieli sau pierderi.

Cheltuielile reprezintă diminuări ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de ieșiri sau de scăderi ale valorii activelor sau creșteri ale datoriilor, care se concretizează în reduceri ale capitalurilor proprii, altele decât cele rezultate din distribuirea acestuia către acționari sau asociați (corespund formulei:

$$A - x = P.\text{datorii} + P.\text{cap. proprii} - x \quad , \text{ respectiv}$$

$A = P.datorii + x + P.cap.propii - x$  , cu mentiunea ca nu reprezinta o distribuire catre actionari sau asociati).

*Pierderile* se asimileaza cheltuielilor (reprezinta diminuari ale beneficiilor economice) si pot aparea sau nu pot aparea pe parcursul activitatii curente (ex. rezultate din iesirea activelor imobilizate, din dezastre). Pierderile se evidentiaza distinct, de regula, la valoarea neta, exclusiv veniturile aferente.

Cheltuielile se inregistreaza in contabilitate pe feluri de cheltuieli dupa natura sau destinatia lor, dupa caz.

In Contul de profit si pierdere veniturile si cheltuielile sunt grupate corespunzator activitatilor care le genereaza (de exploatare, financiara, extraordinara), stabilindu-se si rezultatul intermediar.

*Rezultatul brut* al exercitiului financiar se calculeaza ca diferenta intre veniturile totale si cheltuielile totale care au determinat obtinerea acestora, indiferent daca au fost incasate, respectiv platite.

rezultatul brut = venituri totale - cheltuieli totale

*Rezultatul net* al exercitiului financiar se obtine ca diferenta intre rezultatul brut si impozitul pe profit/venit si se poate repartiza dupa incheierea exercitiului financiar pe destinatiile hotarate de adunarea generala a actionarilor si asociatilor, cu respectarea prevederilor legale.

rezultatul net = rezultatul brut - impozitul pe profit/ven

### **Bugetul de venituri si cheltuieli**

I. VENITURI (venituri proprii; nr. produse/servicii x pret per produs/tarif per serviciu)

II. CHELTUIELI (resurse umane, investitii, materiale, administrativ)

III. VENITURI – CHELTUIELI = REZULTATUL NET AL EXERCITIULUI

Bugetele de venituri si cheltuieli au drept scop tinerea sub control alea activitatii agentilor economici prin intermediul prognozarilor si urmaririi cheltuielilor ce pot fi acoperite din venituri sau din alte surse punând în evidenta posibilitatile de finantare a cheltuielilor unitatilor patrimoniale.

Prin bugetele de venituri si cheltuieli se limiteaza cheltuielile necesare obtinerii de venituri.

Continutul si structura unui buget de venituri si cheltuieli al activitatii generale se prezinta astfel:

<i>Bugetul activitatii generale</i>							
Specificatie	Nr. rd.	Exercitiul financiar					
		Precedent realizat	Curent				
			Total (preliminat)	Din care			
				Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
A	0	1	2	3	4	5	6
I. Venituri totale din care: (rd.02+rd.08+rd.09)	01						
1. Venituri din exploatare total, din care:	02						
a) subventii pe produse si activitati	03						
b) subventii pentru acoperirea diferentelor de pret si tarif	04						
c) transferuri	05						
d) prime acordate producatorilor agricoli	06						
e) alte venituri	07						
2. Venituri financiare	08						
3. Venituri exceptionale	09						
II. Cheltuieli totale din care: (rd.11+rd.18+rd.19+rd.20+rd.21+rd.22)	10						
1. Cheltuieli pentru exploatare, total din care:	11						
a) cheltuieli materiale	12						
b) cheltuieli de personal, din care:	13						
salarii brute	14						
asigurari si protectie sociala	15						
c) cheltuieli de exploatare privind amortizarile si provizioanele	16						
d) cheltuieli de protocol reclama si	17						

publicitate							
2. Cheltuieli financiare	18						
3.Cheltuieli exceptionale	19						
4. Rezerve legale	20						
5. Acoperirea pierderilor din anul precedent	21						
6. Impozitul	22						
III. Rezultatul net al exercitiului (rd.01-rd.10)	23						
Manager	Conducatorul compartimentului financiar contabil						

### **Inventarierea patrimoniului**

Unitățile economice au obligația să efectueze inventarierea generală la începerea activității, cel puțin o dată pe an pe parcursul funcționării, în situația fuziunii, divizării sau încetării activității și în alte situații prevăzute de lege.

Inventarierea reprezintă ansamblul operațiilor prin care se constată existența tuturor elementelor de activ și de pasiv, cantitativ și valoric, sau numai valoric, la data la care se efectuează. La începutul activității, inventarierea are ca obiect principal stabilirea și evaluarea activelor reprezentând aport de capital. Toate bunurile inventariate, grupate pe gestiuni și categorii de bunuri se înscriu în liste de inventariere. Bunurile aparținând altor persoane fizice sau juridice se înscriu în liste separate. Pentru bunurile depreciate, deteriorate sau inutilizabile, precum și pentru creanțele și obligațiile incerte sau în litigiu se întocmesc liste separate.

Listele care conțin situația faptic (inventariata) se completează cu situația scriptică din evidența contabilă. Cu această ocazie se constată și eventualele diferențe.

Creanțele și datoriile se inventariază prin corespondență cu terții respectivi.

Rezultatele inventarierii se consemnează într-un proces verbal de inventariere, care conține, în principal:

- perioada și gestiunile inventariate
- persoanele care au efectuat inventarierea
- plusurile și minusurile constatate
- compensările efectuate

- valorificarea rezultatelor inventarierii
- ajustările pentru depreciere sau pierdere de valoare.

Model de listă de inventarier e pent r u bunur i:

Unitatea/Magazia                      **Lista de inventariere**                      Gestiunea/Loc de depozitare  
pagina

Data

Nr. Crt.	Denumirea bunurilor inventariate	u.m.	Stoc faptic	Stoc scriptic	Dif. Stoc +	Dif. Stoc -	Pret Unit.	Valori +	Valori -	Alte Mențiuni
1.	Titlu1									
2.	Titlu2									
...	....									

Comisia de inventariere                      Gestionar                      Contabilitate

Numele și prenumele

Semnătura

Diferențe stoc = Stoc faptic – Stoc scriptic (din contabilitate)

Observații:

-Compensările cantitative se pot realiza doar între bunuri interschimbabile (bunuri aproape identice, cu aceeași utilizare și care au prețuri sensibil egale).

-Contabilitatea va înregistra, plusurile și minusurile cantitative și valorice respectând prevederile legale privind fiscalitatea (minusul de inventar valoric, care se înregistrează ca o cheltuială, este nedeductibil fiscal)

## Capitolul VII

### Masuri de inovare sociala

Inovarea sociala presupune dezvoltarea de idei, servicii si modele prin care pot fi mai bine abordate provocarile sociale, cu participarea actorilor publici si privati, inclusiv a societatii civile, cu scopul imbunatatirii serviciilor sociale .

In sens mai larg, inovarea sociala este procesul de a dezvolta si a aplica solutii la probleme ocazionale sau sistemice, sociale si de mediu, in sensul progresului social. Inovarea sociala nu este prerogativa sau privilegiul unei forme organizationale sau unei structuri legale.

Solutiile necesita adesea colaborarea activa a actorilor guvernamentali, economici si non-profit.

Conceptul de inovare sociala presupune evidentierea ideilor si solutiilor care aduc valoare sociala, dar si a proceselor prin care acestea sunt generate, indiferent de provenienta acestora.

Inovarea sociala apare in principal datorita a 3 mecanisme cheie:

- ***schimbul de idei si valori;***

- ***schimbul de roluri si de relatii;***

- ***integrarea capitalului privat cu sprijinul public si filantropic.***

Inovarea este adesea complex definita. Cea mai simpla definitie, inasa, oferita de G.Mulgan, Oxford Business School, se reduce la: "idei noi care functioneaza". Astfel, inovarea se diferentiaza de imbunatatire, care implica doar schimbari incrementale; si de creativitate si inventie, care sunt vitale pentru inovare, dar nu includ munca grea de implementare si difuzare, facand ideile promitatoare utile<sup>3</sup>. Inovarea sociala se refera la idei noi care functioneaza in indeplinirea obiectivelor sociale. Definit astfel, termenul are, potential, granite foarte largi: - de la parteneriatele de acelasi sex, la cele mai noi moduri de utilizare a textului telefonului mobil si de la noi stiluri de viata, la produse si servicii noi. Geoff Mulgan considera ca inovarea sociala include: "Activitati si servicii inovatoare care sunt motivate de scopul de a satisface o nevoie sociala si care sunt predominant dezvoltate si difuzate prin organizatii ale caror scopuri principale sunt sociale." Aceasta diferentiaza inovatia sociala de inovatiile de afaceri, care sunt in general motivate de maximizarea profitului. Exista, desigur, multe cazuri unde limitele nu se disting foarte clar, ca de exemplu modele de invatamant la distanta care au fost pionierate in organizatiile sociale, dar apoi adoptate de intreprinderi sau pentru intreprinderi cu profit, care explorau noi abordari pentru a creste accesul la munca pentru persoanele cu handicap.

Exemple de teme de inovare:

✓ metode inovatoare de implicare activa a membrilor comunitatii in operatiunile sprijinite, inclusiv pentru depasirea barierelor de ordin moral sau care tin de cutumele din societate/etnice;

✓ metode inovatoare de combatere a discriminarii;

✓ valorificarea oportunitatilor locale in identificarea solutiilor propuse;

✓ activitati si initiative care vizeaza promovarea egalitatii de sanse, nediscriminarea etc.

✓ crearea si consolidarea de parteneriate, retele si platforme de colaborare intre centrele de sprijinire a afacerilor si incubatoarelor/ clusterelor/ hub-urilor existente la nivel national/ regional/ local pentru sustinerea grupului tinta si a oricaror persoane interesate, cu resurse privind infiintarea si dezvoltarea afacerilor;

✓ aplicarea de mecanisme de preluare de catre agentii economici a unor servicii publice, prin intermediul unor activitati comerciale vizand servicii sociale, culturale, de mediu etc. (de ex., alpinism utilitar, peisagistica, ingrijire batrani, livrarea la domiciliu de alimente sau alte

consumabile etc.);

✓ dezvoltarea de cooperative pentru livrarea unor servicii necesare in comunitate.

## **Capitolul VIII**

### **Masuri antidiscriminare**

Discriminarea se caracterizează prin reunirea a două elemente, mai precis tratarea diferită a unor persoane aflate în situații identice sau comparabile (sau, dimpotrivă, tratarea identică a unor persoane aflate în situații diferite), pe de o parte, și lipsa unei justificări obiective pentru un asemenea tratament, pe de altă parte.

Discriminarea reprezintă orice deosebire, excludere, restricții sau preferință pe baza criteriilor prevăzute de legislația în vigoare. Legislația românească, în principal Constituția României, dar și legile speciale, prevăd următoarele criterii: rasa, naționalitatea, etnia, limba, religia, categoria socială, convingerile, sexul, orientarea sexuală, vârsta, handicapul, boala cronică necontagioasă, infectarea HIV, apartenența la o categorie defavorizată, alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Discriminarea, ca opus al echității, este definită ca fiind practica ilegală de a trata mai puțin favorabil pe unii indivizi în comparație cu alții, din cauza că sunt diferiți ca sex, rasă, religie etc. Înseamnă a trata mai puțin favorabil un grup în comparație cu altul, pe un motiv nejustificabil.

Discriminarea poate avea un impact negativ semnificativ asupra victimelor vizând starea socială și economică, bunăstarea și sănătatea. Experiențele privind actele de discriminare au dus la concluzia că acestea pot fi asociate la nivel individual, prin prisma efectelor, cu simptome legate de stres și depresie. Discriminarea nu are un efect amenințător doar asupra victimelor, ci și asupra întregii societăți în general, ducând la disfuncționalități economice, la denaturarea concurenței între firme și la subminarea coeziunii sociale.

#### **Strategii antidiscriminatorii**

Recomandări de acțiune pentru o mai bună prevenire și combatere a fenomenului discriminării.

1. Dezvoltarea parteneriatului public-privat pentru prevenirea și combaterea discriminării. Mecanismele de suport pentru victimele discriminării trebuie să se dezvolte atât la nivel central, cât mai ales la nivel local acolo unde colaborarea instituțiilor publice și private este vitală pentru dezvoltarea de acțiuni specializate și eficiente în prevenirea și combaterea tratamentului diferențiat îndreptat împotriva diferitelor grupuri și sub-grupuri sociale. Mai mult decât atât, cunoscând problemele specifice ale grupurilor și sub-grupurilor existente pe plan local, reprezentanții autorităților locale se plasează într-o poziție cheie pentru modelarea acțiunilor de prevenire și combatere a discriminării în acord cu structura populației și formele specifice de discriminare din zonă.

2. Sinergizarea eforturilor tuturor instituțiilor publice existente la nivel local cu rol în prevenirea și combaterea discriminării și a consecințelor acesteia. Dezvoltarea unor acțiuni eficiente de prevenire și combatere a fenomenului discriminării nu poate avea loc în absența unei implicări



sinergice a tuturor instituțiilor publice cu responsabilități în domeniul prevenirii și combaterii discriminării la nivel local. Colaborare reală și eficientă a instituțiilor cu rol în reducerea discriminării pe diferitele criterii va favoriza dezvoltarea unor acțiuni suport focalizate pe grupuri aflate la intersecția a două sau mai multe dimensiuni de discriminare și reducerea incidenței formelor lor specifice de discriminare.

3. Întărirea cooperării în scopul identificării celor mai bune modalități de operaționalizare și implementare a conceptului discriminării. Dificultățile de operaționalizare și implementare a conceptului discriminării reclamă o implicare sinergică a celor două instituții centrale cu rol în prevenirea și combaterea discriminării în scopul unei mai bune valorificări a pașilor care au fost făcuți până în prezent în această direcție și a dezvoltării instituționale viitoare.

4. Stimularea dezvoltării societății civile la nivel local. Dacă am spus că autoritățile locale ocupă o poziție cheie pentru dezvoltarea acțiunilor de prevenire și combatere a discriminării, instituțiile societății civile la nivel local au rolul important de a facilita implementarea unor astfel de acțiuni suport, precum și a aduce acel plus de cunoaștere necesar acțiunilor specializate. De asemenea, colaborarea acestor instituții existente la nivel local va determina eficientizarea mecanismelor de suport adresate victimelor discriminării.

5. Dezvoltarea mecanismelor de reprezentare a grupurilor defavorizate la nivelele de decizie și administrative. O mai bună reprezentare a intereselor grupurilor defavorizate la diferitele nivele de decizie și administrative va conduce la o mai bună fundamentare și focalizare a politicilor și programelor proiectate, precum și la creșterea șanselor de succes a implementării acestora. De asemenea, dezvoltarea mecanismelor de reprezentare a diversității existente în interiorul anumitor grupuri defavorizate va determina o mai bună adresare a formelor specifice de discriminare subsumate discriminării.

6. Sensibilizarea și formarea personalului serviciilor publice și a reprezentanților mass-media pentru promovarea și aplicarea principiului egalității de șanse pentru toți. O mai bună cunoaștere a principiului egalității de șanse pentru toți alături de o mai bună înțelegere a importanței implementării sale în activitatea curentă a acestor servicii publice va reduce incidenta actelor de discriminare. De asemenea, responsabilizarea mass-media pentru a implementa principiul nediscriminării în procesul de informare și formare de opinii va conduce la combaterea stereotipurilor negative asociate unor grupuri și la creșterea toleranței în rândul populației din România.

7. Intensificarea campaniilor de conștientizare la nivelul populației privind cauzele, incidenta și implicațiile actelor de discriminare. O mai bună conștientizare a cauzelor, formelor variate și a efectelor pe termen scurt și lung asociate discriminării, va capacita indivizii în a recunoaște și gestiona mai bine situațiile de discriminare. De asemenea, astfel de campanii vor determina reducerea distanței sociale față de diferitele grupuri și, chiar, a incidenței tratamentului diferențiat din locurile publice îndreptat împotriva membrilor acestora. Mai mult decât atât, trebuie să fie dezvoltate campanii de conștientizare care să se refere și la grupuri defavorizate mai puțin vizibile în societate, dar față de care distanța socială este mult mai accentuată, precum și la grupuri aflate la intersecția diferitelor dimensiuni de discriminare. În plus se recomandă ca aceste campanii să conțină și componente menite să combată tendințele de auto-culpabilizare sau rușine ce apar la nivelul victimelor discriminării.

8. Intensificarea campaniilor de informare cu privire la cadrul legal și instituțional de prevenire și combatere a discriminării. O mai bună cunoaștere a mecanismelor instituționale și legale de prevenire și combatere a actelor de discriminare va capacita indivizii victime ale acestora

sa își apere drepturile pe cale formală, în condiții de maxima protecție a intereselor lor.

9. Responsabilizarea partenerilor sociali, cu precădere a sindicatelor, pentru prevenirea și combaterea discriminării pe piața muncii. Discriminarea pe piața muncii are rol de a marginaliza indivizii și de a crește gradul lor de vulnerabilitate în fața discriminării din celelalte domenii ale vieții sociale. În aceste condiții, responsabilizarea partenerilor sociali pentru a acționa în scopul promovării și implementării principiului egalității de șanse pentru toți atât la angajare, cât și la locul de muncă este vitală pentru prevenirea și combaterea discriminării.

10. Stimularea cercetării științifice asupra cauzelor, formelor și implicațiilor discriminării. Dezvoltarea cercetării cantitative și calitative în domeniu va aduce dezvoltarea unui cadru conceptual adecvat acestei problematici atât de complexe, precum și rafinarea abordărilor metodologice pentru surprinderea și evaluarea celor mai variate și ascunse cauze, forme și efecte ale discriminării. Mai trebuie spus că numai rezultatele studiilor și cercetărilor pot pune în evidență evoluțiile înregistrate la nivelul cauzelor și formelor de manifestare ale discriminării mai ales în contextul unei societăți caracterizate, din ce în ce mai mult, de fenomenul globalizării ce aduce implicații multiple și complexe. Rezultatele studiilor și cercetărilor trebuie să se afle la baza unei mai bune fundamentări și focalizări a politicilor și programelor de intervenție pentru prevenirea și combaterea discriminării.

## **Capitolul 9**

### **Masuri de dezvoltare durabila**

Principiile Dezvoltării Durabile, așa cum au fost enunțate în 1992, în Declarația de la Rio asupra Mediului și Dezvoltării:

**Principiul 1:** Oamenii stau în centrul preocupărilor dezvoltării durabile. Ei au dreptul la o viață sănătoasă și productivă, în armonie cu natura.

**Principiul 2:** Statele, în acord cu Carta Națiunilor Unite și cu principiile dreptului internațional, au dreptul suveran de a-și exploata propriile resurse ca urmare a politicilor lor de mediu și de dezvoltare, și responsabilitatea de a asigura faptul că activitățile desfășurate sub jurisdicția sau controlul lor nu cauzează daune mediului altor state sau zonelor aflate dincolo de limitele jurisdicției naționale.

**Principiul 3:** Dreptul la dezvoltare trebuie îndeplinit astfel încât să întrunească nevoile de dezvoltare și de mediu ale generațiilor prezente și viitoare.

**Principiul 4:** Pentru atingerea dezvoltării durabile, protecția mediului trebuie să constituie parte integrantă a procesului de dezvoltare și nu poate fi considerată izolată de acesta.

**Principiul 5:** Toate statele și toți oamenii trebuie să coopereze în scopul esențial al eradicării sărăciei, ca cerință indispensabilă a dezvoltării durabile, pentru a diminua inegalitățile între standardele de viață și pentru a satisface mai bine nevoile majorității oamenilor lumii.

**Principiul 6:** Situației speciale și nevoilor țărilor în curs de dezvoltare, în deosebi a celor mai puțin dezvoltate și a celor mai vulnerabile cu privire la mediu, trebuie să li se acorde prioritate specială. Acțiunile internaționale în domeniul mediului și dezvoltării trebuie, de asemenea, să se adreseze intereselor și nevoilor tuturor țărilor.

**Principiul 7:** Statele trebuie să coopereze într-un spirit de parteneriat global, pentru conservarea, protecția și refacerea sănătății și integrității ecosistemului Pământului. Data fiind

contributia diferita la degradarea mediului la nivel global, statele au responsabilitati comune dar diferite. tarile dezvoltate recunosc responsabilitatea pe care o poarta in atingerea dezvoltarii durabile la nivel international, avand in vedere presiunile pe care societatile lor le au asupra mediului global si tehnologiile si resursele financiare pe care le detin.

**Principiul 8:** Pentru a atinge dezvoltarea durabila si o calitate mai buna a vietii pentru toti oamenii, statele trebuie sa reduca si sa elimine modelele nesustenabile de productie si consum si sa promoveze politici demografice potrivite.

**Principiul 9:** Statele trebuie sa coopereze pentru a-si intari capacitatea administrativa interna pentru dezvoltarea durabila, prin cresterea nivelului de intelegere stiintifica prin schimburi de cunostinte stiintifice si tehnologice si prin intensificarea dezvoltarii, adaptarii, raspandirii si transferului tehnologiilor, inclusiv a tehnologiilor noi si inovatoare.

**Principiul 10:** Problemele de mediu sunt cel mai bine tratate prin participarea tuturor cetatenilor de la nivelul relevant. La nivel national, fiecare individ trebuie sa aiba acces corespunzator la informatii de mediu care sunt detinute de autoritatile publice, inclusiv la informatii asupra activitatilor si materialelor periculoase de la nivelul comunitatilor lor, si oportunitatea de a participa la procesul de luare a deciziilor. Statele trebuie sa faciliteze si sa incurajeze constientizarea si participarea publicului facand informatia disponibila la nivel cat mai larg.

**Principiul 11:** Statele trebuie sa promulge legislatie de mediu eficace. Standardele de mediu, obiectivele de management si prioritatile trebuie sa reflecte contextul de mediu si de dezvoltare caruia li se aplica. Standardele aplicate de unele tari pot fi nepotrivite si cu un cost economic si social nejustificat pentru alte tari, in special pentru tarile in curs de dezvoltare.

**Principiul 12:** Statele trebuie sa coopereze pentru a promova un sistem economic international deschis care sa conduca la crestere economica si dezvoltare durabila in toate tarile, pentru a se adresa mai bine problemelor privind degradarea mediului. Masurile de politica comerciala in scopuri legate de mediu nu trebuie sa constituie mijloace de discriminare arbitrara sau nejustificata sau vreo constrangere ascunsa asupra comerțului international. Actiuni unilaterale care sa se ocupe cu probleme de mediu din afara jurisdicției tarii importatoare trebuie sa fie evitate. Masurile de mediu care se adreseaza problemelor de mediu transnationale sau globale trebuie, cat mai mult posibil, sa se bazeze pe un consens international.

**Principiul 13:** Statele trebuie sa dezvolte legislatia nationala privind obligatia si despagubirea pentru victimele poluarii si ale altor pagube de mediu. Statele trebuie de asemenea sa coopereze intr-o maniera prompta si mai hotarata pentru a dezvolta legi internationale privind obligativitatea si despagubirea pentru efectele adverse ale pagubelor de mediu cauzate de activitati de sub jurisdicția sau controlul lor zonelor aflate dincolo de jurisdicția acestora.

**Principiul 14:** Statele trebuie sa coopereze in mod eficace pentru a descuraja sau preveni mutarea si transferul catre alte state a oricaror activitati sau substante care cauzeaza degradarea severa a mediului sau care se descopera ca sunt periculoase pentru sanatatea umana.

**Principiul 15:** Pentru a proteja mediul, abordarea precauta trebuie sa fie larg aplicata de catre state conform cu capacitatile lor. Acolo unde exista amenintari de pagube serioase si ireversibile, lipsa de certitudine stiintifica deplina nu trebuie sa fie folosita ca argument pentru amanarea masurilor eficiente din punct de vedere al costurilor de prevenire a degradării mediului.

**Principiul 16:** Autoritatile nationale trebuie sa se straduiasca sa promoveze internalizarea costurilor de mediu si utilizarea instrumentelor economice, luand in considerare modul de abordare conform caruia poluatorul trebuie, in principiu, sa suporte costul poluarii, avand datoria privind interesul public si fara a distorsiona comerțul international si investitiile.

**Principiul 17:** Evaluarea impactului asupra mediului, ca instrument national, trebuie

intreprinsa pentru activitati propuse pentru care exista posibilitatea sa aiba un impact advers semnificativ asupra mediului si care sunt supuse deciziei unei autoritati nationale competente.

**Principiul 18:** Statele trebuie sa anunte imediat alte state cu privire la orice dezastre naturale sau alte pericole ce au probabilitatea de a produce efecte daunatoare subite asupra mediului acelor state. Toate eforturile vor fi facute de catre comunitatea internationala pentru a ajuta statele astfel lovite.

**Principiul 19:** Statele trebuie sa furnizeze instiintari prealabile si in timp util, ca si informatii relevante statelor potential afectate, asupra activitatilor ce ar putea avea un efect advers transnational de mediu semnificativ si trebuie sa se consulte cu acele state intr-un stadiu timpuriu si in buna credinta.

**Principiul 20:** Femeile detin un rol vital in managementul mediului si dezvoltare. Participarea lor deplina este de aceea esentiala pentru atingerea dezvoltarii durabile.

**Principiul 21:** Creativitatea, idealurile si curajul tinerilor lumii trebuie sa fie mobilizate pentru crearea unui parteneriat global pentru a atinge dezvoltarea durabila si pentru a asigura un viitor mai bun pentru toti.

**Principiul 22:** Locuitorii indigeni si comunitatile lor, ca si alte comunitati locale detin un rol vital in managementul mediului si dezvoltare datorita cunostintelor si obiceiurilor lor traditionale. Statele trebuie sa le recunoasca si sa le sustina in mod just identitatea, cultura si interesele si sa le permita participarea eficienta la atingerea dezvoltarii durabile.

**Principiul 23:** Mediul si resursele naturale ale oamenilor sub asuprire, dominatie sau ocupatie trebuie sa fie protejate.

**Principiul 24:** Razboiul este in mod intrinsec distructiv pentru dezvoltarea durabila. Statele trebuie de aceea sa respecte legile internationale care furnizeaza protectie pentru mediu in timp de conflict armat si sa coopereze la dezvoltarea in continuare a acestora, daca este necesar.

**Principiul 25:** Pacea, dezvoltarea si protectia mediului sunt interdependente si inseparabile.

**Principiul 26:** Statele trebuie sa isi rezolve toate disputele legate de mediu in mod pasnic si prin mijloace potrivite in acord cu Carta Natiunilor Unite.

**Principiul 27:** Statele si oamenii trebuie sa coopereze in buna credinta si intr- un spirit de parteneriat la indeplinirea principiilor cuprinse in aceasta Declaratie si la dezvoltarea in continuare a legilor internationale in domeniul dezvoltarii durabile.

## Capitolul X

### Utilizarea responsabila a resurselor si tranzitia catre o economie cu emisii reduse de CO<sub>2</sub>.

Utilizarea responsabila a resurselor:

Utilizarea eficientă a resurselor nu se referă la cantitatea de resurse consumate, aceasta pune în balanță folosirea resurselor naturale în raport cu beneficiile economice și impactul asupra mediului. Strategia UE are un dublu obiectiv, și anume decuplarea utilizării resurselor de creșterea economică, precum și decuplarea impactului asupra mediului de utilizarea resurselor. Trebuie menționat faptul că eficiența este inerent bazată pe relația dintre intrări și

ieșiri, iar posibilitățile de eficientizare se pot concretiza în orice îmbunătățire care crește beneficiile obținute pe unitatea de resursă utilizată (de exemplu, productivitatea resurselor).

Mai mult eficiența resurselor se poate referi, de asemenea, la orice îmbunătățire care reduce impactul de mediu pe unitate de resursă utilizată (pe întregul ciclu de viață al produsului).

Traducerea conceptului de "eficiență a resurselor" în rezultate economice concrete reale în cadrul întreprinderilor individuale continuă să fie o mare provocare atât pentru sectorul public, cât și pentru cel privat. Însă, ambele sectoare trebuie să lucreze împreună pentru a atinge acest obiectiv ambițios și să pună în aplicare practicile de succes. Pentru companii, utilizarea eficientă a resurselor poate reduce costurile de producție și crește profiturile - așa-numitul scenariu "câștig - câștig". Atunci când acest lucru este extins la întreaga economie, eficiența utilizării resurselor poate contribui la creșterea economică, reducând, în același timp, consumul de materiale neregenerabile, securizând astfel aprovizionarea cu materii-cheie.

### Oportunități

Ținând seama de diferențele evidente între întreprinderi, între bunurile și serviciile pe care le furnizează, materialele utilizate și cantitățile de deșeuri generate, rezultă că, în anumite cazuri particulare, resursele se utilizează mai eficient. Aceste diferențe sugerează că există un potențial pentru majoritatea firmelor de a-și îmbunătăți activitatea.

Întreprinderile pun în aplicare deja diverse practici pentru a eficientiza modul de utilizare a resurselor, creșterea productivității reprezintă o parte intrinsecă a acestei activități.

Reducerea consumului de materiale implică adesea economii din punctul de vedere al costurilor și, prin urmare, este o activitate comună în companii, după cum se arată într-un studiu realizat de Organizația Gallup pentru Eurobarometer. Rezultatele acestui studiu au arătat că 9 din 10 companii au introdus cel puțin o modificare în modul de organizare a activității, pe parcursul ultimilor 5 ani pentru a reduce cheltuielile cu materia primă (cum ar fi achiziționarea sau dezvoltarea unor tehnologii eficiente de punere în aplicare sau a unor practici de reciclare).

### Măsuri

Pentru a evalua măsurile de îmbunătățire a eficienței resurselor, mai întâi este necesar să se definească eficiența resurselor, care depinde de sistem.

Astfel, reducerea intrărilor în proces cu păstrarea ieșirilor (substituirea și eficiența) poate fi caracterizată drept o economie de resurse (costurile salvate de la reducerea achiziționării intrărilor); creșterea ieșirilor având aceleași intrări (optimizarea și eficientizarea) poate fi caracterizată prin creșterea veniturilor sau a altor beneficii de cost (de exemplu, o valoare mai mare per element, reducerea costurilor de transport, prelucrare și de producție); minimizarea

deșeurilor și a pierderilor (eficiență, îmbunătățirea gestionării deșeurilor și închiderea buclor ciclului de viață) se caracterizează prin diminuarea volumului de deșeurii și reutilizarea produselor secundare. În realitate creșterea eficienței utilizării resurselor este adesea pusă în practică printr-o combinație de una sau mai multe măsuri.

Categoria	Măsura	Exemple	Reducerea intrărilor cu păstrarea ieșirilor	Creșterea ieșirilor cu păstrarea intrărilor	Minimizarea deșeurilor și pierderilor
Achiziții	Achiziții publice eficiente	Manipularea și depozitarea materialelor (pierderi reduse, reducerea spațiului folosit); Selecția materialelor (tip, furnizor, sursă); Schimbarea furnizorilor; Achiziții publice orientate pe eficiența utilizării resurselor (standarde de produs)	X  Utilizează mai puține materiale.	X  Se reduc costurile de achiziție a materialelor, componentelor și echipamentelor.	(x)  Se poate reduce cantitatea de deșeurii generate dacă se utilizează mai puține materiale.
Producția	Prevenirea generării deșeurilor (tehnologie care eficientizează utilizarea resurselor)	Înlocuirea proceselor de producție cu alternative mai curate; Înlocuirea echipamentelor (de exemplu, tehnologia BAT); Reproiectare (de exemplu, eco-design)	X  Utilizează mai puține materiale.	-	X  Reduce cantitatea de deșeurii generate.
	Prevenirea generării deșeurilor (optimizare)	Producție competitivă (gândirea competitivă); Minimizarea deșeurilor (de exemplu, sortare); Îmbunătățirea procesului de control; Optimizarea proceselor (ajustări și upgrade-uri); Mecanisme de plată pentru tratare și/sau eliminare care descurajează generarea deșeurilor (pay as you throw scheme)	X  Utilizează mai puține materiale.	-	X  Reduce deșeurile generate.
	Reutilizarea materialelor (intern)	Modele de servicii în circuit închis (de exemplu, utilizarea leasing-ului); Repararea produselor; Modele economice circulare <sup>28</sup>	X  Utilizează mai puține materiale.	-	X  Reduce deșeurile generate.
Deșeurii	Evitarea depozitării (reciclare și valorificare)	Sortare și reciclare; Descurajarea eliminării deșeurilor prin depozitare (taxa la depozitare)			X  Reduce costurile de management al deșeurilor.

	Schimbarea statutului deșeurilor (vânzarea ca subproduse)	Simbioza industrială		(x) Poate crește veniturile.	X Reduce costurile de management al deșeurilor.
Măsuri orizontale		Adaptarea comportamentului și conștientizare; Conduită și mesaje pozitive despre mediu; Cunoaștere și instruire; Monitorizarea eficienței; Folosirea resurselor financiare obținute din materiile prime secundare pentru eficientizarea gestionării deșeurilor; Limitarea daunelor produselor și controlul risipei.	Completează toate măsurile de mai sus.	Completează toate măsurile de mai sus.	Completează toate măsurile de mai sus.

Tranziția către o economie cu emisii reduse de CO<sub>2</sub>:

- aplicarea sistemului de comercializare a certificatelor de emisii în noi sectoare și consolidarea actualului sistem de comercializare a certificatelor de emisii al UE;
- utilizarea sporită a energiei regenerabile;
- o mai mare eficiență energetică;
- o dezvoltare mai rapidă a modurilor de transport cu emisii reduse, precum și a infrastructurii și a combustibililor care să le susțină;
- o aliniere a politicilor fiscale la obiectivele europene ale Pactului Verde;
- măsuri de prevenire a relocării emisiilor de dioxid de carbon;
- instrumente de conservare și dezvoltare a absorbantilor naturali pentru carbon.