

85% 60%

+6.5% 78%

CTMX 0.45 ▲ +0.45  
FTR -0.23 ▼ -2.34%

TSLA  
AVGO  
SIBL 0.65

Incubatorul de afaceri virtual inovativ  
Platform eLearning Fundraising &  
Business NetworkSt@rtUp

# Ghid St@rtUp

Platform eLearning Fundraising &  
Business NetworkSt@rtUp

Visezi la propria ta afacere sau dorești să-ți extinzi startup-ul existent?

Ghidul St@rtUp este aliatul tău în această călătorie!  
Explorăm cele mai arzătoare probleme ale antreprenorilor,  
oferindu-ți soluții concrete, oportunități de finanțare și  
înțelepciunea acumulată de la alți pionieri în afaceri, toate într-  
un singur loc."

Începe-ți aventura antreprenorială cu noi!

## Platforma ELearning NetworkSt@rtUp

- ✓ SITE eLearning NetworkSt@rtUp <https://sites.google.com/view/netstartup>
- ✓ BLOG eLearning NetworkSt@rtUp <https://netstartup.blogspot.ro/>
- ✓ Pagina eLearning NetworkSt@rtUp WEB Facebook <https://www.facebook.com/BusinessNetStartUpRo>
- ✓ GRUP eLearning NetworkSt@rtUp Facebook <https://www.facebook.com/groups/netstartupro>





# GHID Web COMPLET St@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



**NetSt@rtUp**

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

**Business NetSt@rtUP**

**Ghid / Suport eFormare**

**Înființare firmă**

Platforma E-Learning  
Business NetworkSt@rtUp

Incubatorul de afaceri virtual inovativ  
Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp  
Incubatorul de afaceri virtual inovativ

## ÎNFIINȚAREA FIRMEI



**Program eFormare Startup** [sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)  
*eLearning Business Plan*

🚀 **Descoperă Călea Către Antreprenoriatul de Succes!** 🚀

Ești plin de idei și pasiuni? Ți dorești să îți transformi visele în realitate? Haideți să explorăm împreună lumea antreprenoriatului prin noul nostru Incubator de Afaceri Virtual - Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp! 📁 🌟

- 🔗 Platforma E-Learning: <https://sites.google.com/view/netstartup>
- 📝 Blog-uri NetworkSt@rtUp:
  - Blogspot: <https://netstartup.blogspot.ro/>
  - Wordpress: <https://netstartupro.wordpress.com/>



📖 Aici vei găsi resurse valoroase, bloguri captivante și expertiză de la antreprenori cu experiență care îți vor ghida pașii către succesul în antreprenoriat. Fie că îți dorești să lansezi o afacere sau să-ți dezvolti startup-ul existent, suntem aici pentru tine! 💡 🤝

Alătură-te Comunității Business NetworkSt@rtUp pe rețelele sociale:

- 👤 Facebook: <https://www.facebook.com/BusinessNetStartUpRo/>
- 👥 Grup Facebook: <https://www.facebook.com/groups/netstartupro>
- 🌐 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/netstartup/>



🔗 Pentru cei curajoși care vor să facă primul pas către oportunități nelimitate, vă invităm să completați Formularul de Înscriere în proiectul Business NetworkSt@rtUp: <https://forms.gle/oTRW3dEzKY7>



**\*\*Descoperă Ghidul Web St@rtUp - Harta Ta Pentru Succes Antreprenorial!\*\***

☀️ Dacă visezi să îți lansezi propria afacere sau să dezvolti cea existentă, Ghidul Web St@rtUp este ghidul esențial de care ai nevoie! ☀️

**🔗 Explorăm împreună:**

1. 🌐 [Incubatorul de afaceri virtual inovativ Platform E-Learning Business NetworkSt@rtUp](#) - O poartă către cunoaștere și resurse esențiale.
2. 🖥️ [Website Custom E-Learning Business NetworkSt@rtUp](#) - Toate informațiile necesare, la un click distanță.
3. 📝 BLOG-uri NetworkSt@rtUp pentru inspirație și experiențe partajate:
  - [NetworkSt@rtUp pe blogspot.ro](#)
  - [NetworkSt@rtUp pe wordpress.com](#)

**🚀 În plus, comunitatea noastră așteaptă:**

- [Pagina E-Learning Business NetworkSt@rtUp pe Facebook](#)
- [Grupul E-Learning Business NetworkSt@rtUp pe Facebook](#)
- [Pagina E-Learning Business NetworkSt@rtUp pe LinkedIn](#)
- 

☀️ **Și nu uita, calea ta către succes începe cu un simplu pas:** [Completează FORMULARUL de ÎNSCRIERE în proiectul Business NetworkSt@rtUp](#) și fii parte dintr-o comunitate dedicată antreprenorilor tineri și ambițioși. #GhidulWebStartUp #Antreprenariat #Inovatie #Succes



A fi antreprenor este mult mai mult decât o simplă alegere. Este o declarație a curajului și a dorinței de a face diferența în lume. Este pasul în față, în direcția propriei viziuni, indiferent de cât de îndepărtată sau neclară pare aceasta. Astăzi, oricine cu o idee și o pasiune poate să devină arhitectul propriului viitor, iar Ghidul Business NetworkSt@rtUp este harta ce te va ghida în această călătorie extraordinară.

Când vei privi înapoi, te vei bucura să afli că informațiile conținute în acest ghid au fost un punct crucial pe calea ta către succes. Noi credem în puterea tău de a învăța, de a crește și de a transforma visurile în realitate. Ghidul nostru îți pune la dispoziție o colecție de cunoștințe prețioase, inspirație din poveștile antreprenorilor de succes și sfaturi practice pentru a-ți construi propria afacere.

Oportunitățile te așteaptă, iar citind Ghidul Business NetworkSt@rtUp cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori, faci un prim pas curajos către realizarea visului tău. Indiferent dacă visezi la o afacere care să transforme lumea sau să aducă un zâmbet pe chipurile clienților tăi, drumul către aceste realizări începe acum.

Ești tânăr și plin de energie, iar drumul antreprenoriatului îți oferă posibilități nelimitate. Suntem aici pentru a te ghida, a te încuraja și a te susține. Nu lăsa așteptările modeste să-ți limiteze ambițiile mărețe. Visează cu îndrăzneală, acționează cu hotărâre și nu uita că fiecare obstacol poate deveni o treaptă spre succes.

Astăzi începe aventura ta către antreprenoriatul de succes, iar Ghidul Business NetworkSt@rtUp este ghidul tău de încredere. În fiecare pas pe care-l faci, aminteste-ți că suntem alături de tine, pentru a te susține în eforturile tale și a te aplauda la fiecare realizare. Ai puterea să faci lucruri mari - asta este chemarea antreprenoriatului. Multe realizări și mult succes în această călătorie captivantă!





# GHID Web COMPLET St@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)



**Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea și creșterea economiei oricărei țări**



PresenterMedia



**ECHIPA IMPLEMENTARE PROIECT**



Tomoiu Antonio -Președinte  
Asociația DORNA TISMANA



Ion-Augustin SPINEANU  
EXPERT CONSULTANT START UP  
FORMATOR A.D.T.



Dumitrescu Marcel Alexandru  
MANAGER PROIECT  
COORDONATOR A.D.T.



ING. BONCULESCU MARIUS  
CONSTANTIN EXPERT  
COORDONATOR R.U.I. A.D.T.



**About Us**

PREZENTARE SERVICII  
suport de tineret

CLICK HERE

TREY  
research

TREY

CLICK HERE

suport de tineret  
PREZENTARE SERVICII



**Program eFormare StartUp**  
*eLearning Business Plan*

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)



🔍 **Descoperă Universul Sămănătorul AST Online!** 🌐 Ești tânăr, curios și dornic să explorezi oportunități noi?

A.S.T - Asociația Semănătorul Tismana te invită să faci parte dintr-o comunitate vibrantă și plină de inițiative!

🌐 **Platforma oficială AST:** Explorează bogăția de resurse și informații pe site-ul nostru: <https://sites.google.com/view/astngo>

📖 **Bloguri AST:** Inspiră-te și informează-te prin articolele și poveștile noastre:

- [AST Blog 1] (<https://astngo.blogspot.com>)
- [AST Blog 2] (<https://ast2022.blogspot.com>)



📖 **Conectează-te cu noi pe rețelele sociale și fii mereu la curent cu noutățile și evenimentele noastre:**

- Facebook: [Descoperă Pagina oficială AST] (<https://www.facebook.com/9nepasadetineri>)
- TikTok: [Explorază Pagina AST Tiktok] (<https://www.tiktok.com/@semanatorultismana>)
- Instagram: [Inspiră-te din Pagina AST Instagram] (<https://www.instagram.com/samanatorultismana>)
- Twitter: [Urmărește Pagina AST Twitter] (<https://twitter.com/semanatorul>)
- Pinterest: [Inspirație pe Pagina AST Pinterest] (<https://ro.pinterest.com/samanatorultismana>)
- YouTube: [Vizitează Canalul YouTube AST] (<https://www.youtube.com/semanatorultismana5685>)



👥 **Alătură-te unei comunități pline de pasiune și descoperă:**

- Webinarii interactive cu specialiști entuziaști
- Activități care îți vor stimula creativitatea și gândirea critică
- Conversații inspiraționale despre mediu și sustenabilitate
- Prieteni cu aceleași interese și pasiuni care împărtășesc entuziasmul tău

Nu lăsa această oportunitate să-ți scape! Înscrie-te acum pe Platforma Sămănătorul AST online 2023 și dă start explorării tale! 🌱 #SămănătorulAST2023

TREY  
research



## CUVÂNT ÎNAINTE

Mulți dintre cei care lansează o afacere cunosc faptul că buna pregătire a ceea ce intenționezi să întreprinzi reprezintă, întotdeauna, jumătate din calea către succes. Publicația de interes public - **Ghidul Business NetworkSt@rtUp** cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori realizat de ADT vă va fi util pentru această pregătire. A deveni **întreprinzător este o excelentă ocazie pentru persoanele dornice să creeze, să inoveze**, care sunt pregătite să desfășoare o muncă de excepție și care ar dori să-și ia soarta în propriile mâini.

Cu toate acestea, drumul către o activitate independentă nu este o călătorie de plăcere. Ea va fi presărată cu probleme care trebuie rezolvate. Din nefericire, succesul în afaceri nu este garantat. Aproape jumătate din totalul falimentelor s-a produs pe parcursul primilor patru ani de la lansare. **Omul de afaceri ar trebui să fie conștient de oportunitățile care i se oferă, dar și de riscuri.**

Publicația de interes public - Ghidul Business NetworkSt@rtUp cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori concentrează în paginile sale principalele probleme cărora viitorul întreprinzător trebuie să le găsească rezolvare.

Desigur că acest **Ghid Business NetworkSt@rtUp poate fi util și celor care și-au creat deja o firmă dar vor să-și dezvolte în continuare propriile afaceri.** Astfel, Publicația de interes public - Ghidul Business NetworkSt@rtUp. cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori a abordează, punând un accent deosebit pe aspectele practice, următoarele probleme:

- ✓ **Antreprenorul și crearea strategiei firmei**
- ✓ **Managementul și dezvoltarea afacerii**
- ✓ **Marketingul in afaceri**
- ✓ **Planificarea afacerii**
- ✓ **Resursele umane și managementul lor în IMM-uri**
- ✓ **Strategii antreprenoriale la nivelul afacerii**
- ✓ **Competente antreprenoriale**
- ✓ **Cultura antreprenoriala**



Suntem conștienți că această lucrare este perfectibilă. Se dorește ca prezentul **Ghid Business NetworkSt@rtUp să reprezinte o modalitate practică imediată de sprijinire** a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, important pentru prezentul și viitorul economiei românești.

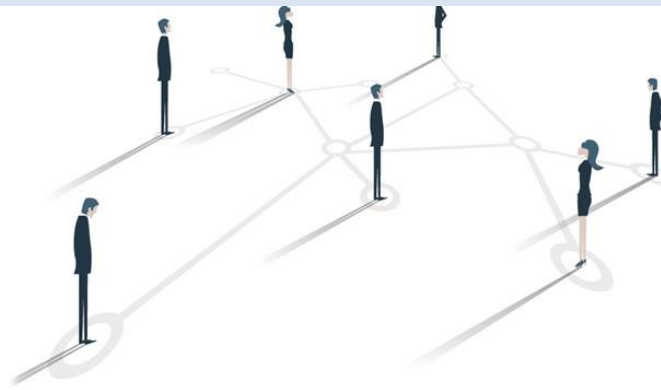
**"Fiecare dintre noi poate deveni un antreprenor !** Ingredientele succesului pentru a construi o afacere sunt următoarele: hotărâre, putere de muncă, voință și credință în ideea pe care vrei să o pui în practică.

**Reține, a fi antreprenor este o alegere pe care o poți face în orice moment.**

- ✓ Ne-am bucura să știm că succesul afacerilor dumneavoastră viitoare s-a datorat și informațiilor puse la dispoziție de prezentul **Ghid Business NetworkSt@rtUp.**
- ✓ Avem speranța că prin citirea **Ghidului Business NetworkSt@rtUp** cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori să realizați un pas important către o afacere profitabilă !
- ✓ Vă stăm la dispoziție pentru a vă oferi suportul nostru în vederea demarării unei afaceri și rețineți că **nu puteți face lucruri mari având așteptări mici !**

**Suntem în orice moment alături de dumneavoastră și vă urăm Multe realizări & Mult succes !"**





### Ghid / Suport eFormare StartUp eFormare Planuri de afaceri - eLearning Business Plan

dezvoltare antreprenoriala pe teme specifice funcțiilor dezvoltării unei afaceri

**startup**

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp

THINK  
STARTUP

**stafarb**

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



### Program eFormare StartUp

eLearning Business Plan [sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



**"Fiecare dintre noi poate deveni un antreprenor !**

Ingredientele succesului pentru a construi o afacere sunt următoarele: hotărâre, putere de muncă, voință și credință în ideea pe care vrei să o pui în practică

**Reține, a fi antreprenor este o alegere pe care o poți face în orice moment.**



**START UP**

- Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări



Publicația de interes public - *Ghidul SMART S.T.A.R.T-U.P. cu resurse pentru informare a viitorilor tineri antreprenori* abordează, punând un accent deosebit pe aspectele practice următoarele teme / secțiuni:

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL I - CONCEPTE ANTREPRENORIALE.....</b>	.....
1.1.NOȚIUNI DE BAZĂ .....	.....
<b>CAPITOLUL II - ANTREPRENORUL ȘI ANTREPRENORIATUL .....</b>	.....
<b>CAPITOLUL III - ANTREPRENORIATUL CA ALTERNATIVA.....</b>	.....
3.1 DE CE ANTREPRENOR? .....	.....
3.2 PRINCIPII ANTREPRENORIALE ȘI MODELE DE SUCCES .....	.....
<b>CAPITOLUL IV - CONDIȚII ALE ACTIVITĂȚII ANTREPRENORIALE .....</b>	.....
4.1 CONDIȚIILE NATURALE .....	.....
4.2 CONDIȚIILE ECONOMICE .....	.....
4.3 CONDIȚIILE LEGISLATIVE .....	.....
4.4 CONDIȚIILE SOCIO-CULTURALE.....	.....
<b>CAPITOLUL V - INIȚIEREA UNEI AFACERI.....</b>	.....
5.1 STUDIAREA PIEȚEI.....	.....
5.1.1 Marketingul.....	.....
5.1.2 Metode de cercetare a pieței .....	.....
5.2 RESURSELE NECESARE INIȚIERII ȘI DERULĂRII UNEI AFACERI .....	.....
<b>CAPITOLUL VI - CURAJUL DE A INCEPE .....</b>	.....
6.1 DE CE SĂ ÎȚI DESCHIZI O AFACERE ÎNTR-O PERIOADĂ DE CRIZĂ?.....	.....
6.2 JOUL EXCELENȚEI ÎN PERIOADA DE CRIZA –CUM ACTIONĂM ACUM? .....	.....
6.3 ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI .....	.....
6.3.1 Domeniul și obiectul de activitate .....	.....
6.3.2 Forma juridică.....	.....
6.3.3 Planul de afaceri .....	.....
6.3.5 Sugestii pentru prezentarea planului de afaceri .....	.....
<b>CAPITOLUL VII - DERULAREA UNEI AFACERI.....</b>	.....
7.1 MANAGEMENTUL ȘI CULTURA ANTREPRENORIALĂ .....	.....
7.2 ROLUL MANAGERULUI .....	.....
7.3 OBȚINEREA PRODUSULUI .....	.....
7.3.1 Etapele procesului de producție.....	.....
7.3.2 Realizarea produsului .....	.....
7.3.3 Reducerea costurilor .....	.....
7.3.4 Promovarea produsului .....	.....
7.3.5 Marketingul.....	.....
7.3.6 Principiile marketingului .....	.....
7.3.7 Promovarea .....	.....
<b>CAPITOLUL VIII - EVALUAREA UNEI AFACERI.....</b>	.....
<b>CAPITOLUL IX - ETICA ȘI RĂSPUNDEREA ÎN AFACERI.....</b>	.....
9.1 ETICA ÎN AFACERI .....	.....
9.2 RĂSPUNDEREA ÎN AFACERI .....	.....



*Antreprenoriatul este un contribuitor cheie in dezvoltarea si creșterea economiei oricărei țari generând un beneficiu economic si un impact major in rândul tinerilor viitori antreprenori*





# GHID Web COMPLET St@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



## Program eFormare StartUp eLearning Business Plan

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



Consiliul Județean Gorj

CE O SĂ ÎNVEȚI?



STRATEGII DE BRANDING PERSONAL ÎN MEDIUL ONLINE  
Cum să utilizezi rețelele sociale în avantajul tău



DIGITAL MARKETING PENTRU ÎNCĂLZITOȘI  
Așa cum sunt canalele de marketing favorabile în brandul tău



MARKETING PE REȚELELE SOCIALE  
Așa să creștii numărul de clienți și cum să generezi o comunitate activă de la 10



DIGITAL PENTRU E-COMMERCE (COMERȚ ONLINE)  
Așa să ai un curs pentru succes! Aici o să înveți cum să generezi PROFIT în mod cât mai eficient



Vă stăm la dispoziție pentru a vă oferi suportul nostru în vederea demarării unei afaceri și rețineți că nu puteți face lucruri mari având așteptări mici!

Suntem în orice moment alături de dumneavoastră și vă urăm

**Multe realizări & Mult succes !**



Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări



Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Multe realizări & Mult succes !

Suntem în orice moment alături de dumneavoastră și vă urăm



## Program eFormare StartUp eLearning Business Plan

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



**Structura planului de afaceri și rolul fiecărui capitol**  
Planul de afaceri trebuie să descrie condițiile și obiectivele interne și externe într-o formă concisă și clară.

Planul de afaceri este un ghid scris care detaliază demararea și direcția viitoare a unei afaceri. Un plan de afaceri trebuie să cuprindă:

- Produsele și serviciile oferite - arată rezultatul afacerii tale
- Procesul de vânzare, politica de preț, planul de acțiune, planul de marketing - relatează strategia de marketing a afacerii, rezumă modurile în care vei crea și livra produsele sau serviciile
- Concurența - informații despre actorii economici care activează pe aceeași piață cu tine Promovare și publicitate - relevă sursele de mediatizare a afacerii tale
- Managementul financiar și analiza economică - furnizează informații despre gestionarea optimă a activelor și pasivelor implicate, cât și a veniturilor și cheltuielilor aferente
- Declarații și previziuni financiare - ilustrează în ce mod afacerea va performa financiar pe baza previziunilor din plan
- Anexe - includ analize statistice, materiale de marketing, rezumate.



Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări





## INTRODUCERE

### CULTURA ANTREPRENORIALA

*In prezent, România trece printr-o serie de transformări complexe, turbulente și, de multe ori, paradoxale la toate nivelurile societății, incluzând toate tipurile de organizații.*

In perioada de tranziție a țării noastre, impactul resimțit atât la nivel de grup, cât și la nivel individual poate fi considerat soc cultural. Confuzia între dorința de stabilitate și cea de schimbare, manifestate simultan, lipsa unor ierarhii de valori stabile, care ar trebui să umple un gol de 50 de ani, nevoia de a descoperi noi semnificații și noi sensuri pentru munca și viață, dorința de a copia mecanismele democrațiilor din Vest sunt, în prezent, câteva dintre cele mai importante caracteristici ale societății românești. Acestea se regăsesc și în cadrul organizațiilor considerate ca sisteme sociale.

Antreprenoriatul este o sursă de inovare și schimbare, și ca atare stimulează creșterea productivității și a competitivității economice.

Antreprenoriatul este strâns legat de cunoștințe și flexibilitate, doi factori care au câștigat o nouă semnificație ca sursă a competitivității într-o economie mondială din ce în ce mai globalizată.

Odată cu schimbările tehnologice și cu intensificarea concurenței mondiale aduse de globalizare și de liberalizarea economică, ipoteza că încurajarea spiritului antreprenorial reprezintă încurajarea competitivității unei țări, azi pare mai valabil decât oricând.

Este surprinzător faptul că actuala discuție dezbate importanța antreprenoriatului în special în țările dezvoltate și faptul că problema modului de stimulare a spiritului antreprenorial pare să fie o preocupare primordială a factorilor de decizie din țările OCDE.

**Ca un element-cheie în asigurarea competitivității țărilor dezvoltate, spiritul antreprenorial este chiar mai important pentru țările în curs de dezvoltare care încearcă să atingă competitivitatea pe piețele internaționale.**

În ciuda a 50 de ani de industrializare forțată, oamenii încă păstrează esența lor țărănească, conservatoare, care are la bază prezumții fundamentale și credințe manifestate prin legende, mituri, eroi, superstiții și simboluri vechi de peste 2.000 de ani. **Românul nu reușește încă să înțeleagă bine importanța timpului pentru succesul unei organizații deoarece, pentru el, timpul este indestructibil legat de ritmurile naturii, și nu de ritmurile mult prea artificiale impuse de o lume a afacerilor din ce în ce mai alertă. Sunt oamenii care au învățat să-și accepte soarta, dar care caută cu disperare să dea un sens sorții lor, care sunt gata să lupte și să renască din propria cenușă, să construiască o lume nouă. Acestea sunt cele mai profunde valori și credințe pe care românii le aduc în organizații și, mai nou, în UE.**

În literatura de specialitate sunt cunoscute două forme de birocrație - birocrația mecanică și birocrația profesională. Birocrația mecanică este specifică unei ierarhii foarte dezvoltate, în care domină reglementările. Delimitază strict conducerea de subordonați. În birocrația profesională, o bună parte a puterii decizionale este distribuită profesioniștilor și analiștilor. Structura este destul de descentralizată, dar birocratică, prin gradul înalt de standardizare în metodele de operare. Calificările standardizate predetermină comportamentul mai multor specialiști de înaltă calificare, numiți profesioniști. Aceștia sunt specialiștii în culegere, procesare și utilizare de date, sunt secretari, economiști, experți financiari, juriști etc.







## Program eFormare StartUp

eLearning Business Plan [sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



Muți dintre cei care lansează o afacere cunosc faptul că buna pregătire a ceea ce intenționezi să întreprinzi reprezintă, întotdeauna, jumătate din calea către succes. A deveni întreprinzător este o excelentă ocazie pentru persoanele dornice să creeze, să inoveze, care sunt pregătite să desfășoare o muncă de excepție și care ar dori să-și ia soarta în propriile mâini.



Cu toate acestea, drumul către o activitate independentă nu este o călătorie de plăcere. Ea va fi presărată cu probleme care trebuie rezolvate. Din nefericire, succesul în afaceri nu este garantat. Aproape jumătate din totalul falimentelor s-a produs pe parcursul primilor patru ani de la lansare.

Omul de afaceri ar trebui să fie conștient de oportunitățile care i se oferă, dar și de riscuri



Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

bioprtiile m&#228;ini' ar dori s&#228;-&#228; i&#228; soarta &#228; munc&#228; de excep&#228;ie &#228; care preg&#228;tit&#228;e s&#228; desf&#228;oare o inov&#228;ze' care sunt dornice s&#228; creeze' s&#228; be&#228;rn&#228; persoanele care o exc&#228;el&#228;en&#228;te oc&#228;azie

o&#228;fer&#228;' dar &#228; de risc&#228;ri oportunit&#228;ile care i se s&#228; fie conș&#228;tient de Omul de af&#228;ceri ar trebui

bar&#228;n an&#228; de &#228; lans&#228;re' bi&#228;gn&#228; de bal&#228;an&#228;ri bu&#228;get&#228;ri

oric&#228;rei ț&#228;ri dezvolt&#228;rea economiei nu contribu&#228;tor cheie &#228; in Antreprenoriatul este



## Program eFormare StartUp

eLearning Business Plan [sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



### Principiile excelenței în afaceri înseamnă:

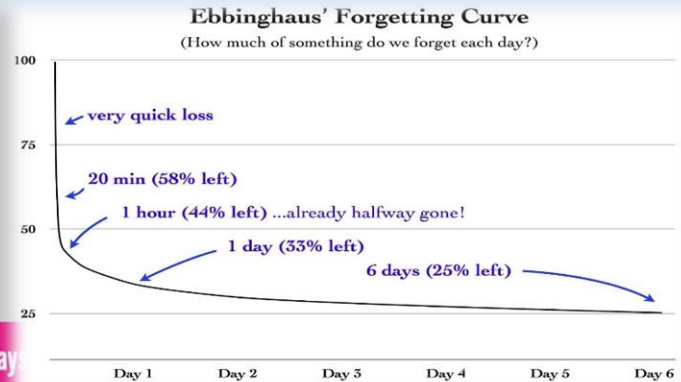
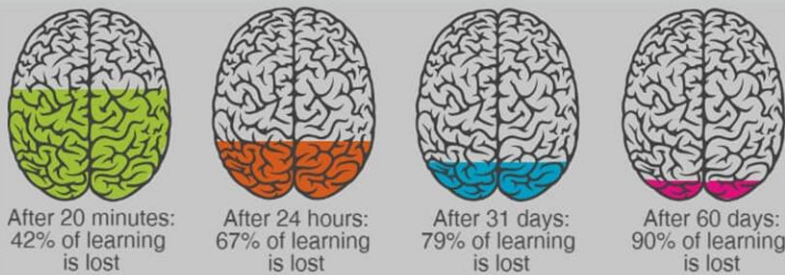
- să ai o viziune clară (cu misiune, politică, strategie și obiective definite)
- să ai orientare către clienți (cunoașterea necesităților explicite și latente, satisfacerea necesităților)
- să lupți pentru îmbunătățire continuă (prin măsurarea și analiza rezultatelor, feed-back, inovare)
- să aplici bunele practici manageriale (orientare către procese, abordare convingătoare/integratoare, implementare sistematică și îmbunătățire continuă)
- să aplici bunele practici în domeniul resurselor umane (orientare către satisfacția angajaților, motivare, recompensare și formare continuă)
- să promovezi parteneriate (cu furnizorii, cu celelalte părți interesate: autorități, organisme de supraveghere) responsabilitate etică față de societate.



Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

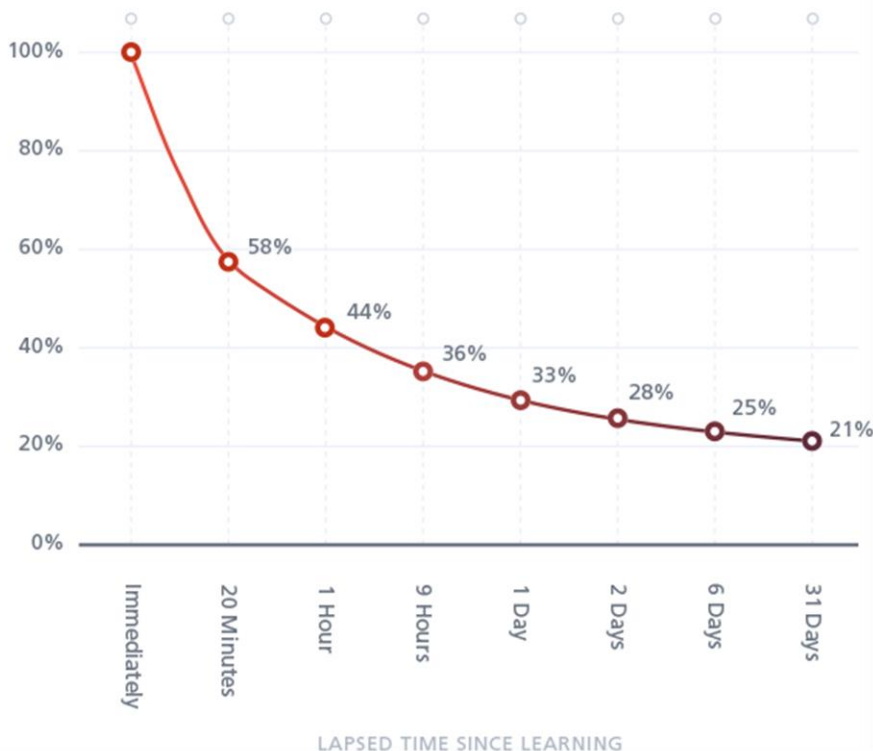


## EDUCAȚIA Formală / nonFormală Versus EDUCAȚIA eLearning / online



Without further revision, the average learner retains only 10% of new information after 60 days

### The Ebbinghaus Forgetting Curve



Conform studiului „Curba Uitării“ descoperit de Hermann Ebbinghaus, un psiholog german și un pionier al cercetării memoriei, **ne arată cum după numai o oră de la încheierea procesului de învățare, uităm mai mult de jumătate din cantitatea de informație asimilată, iar după o săptămână, ne amintim doar 20% din ceea ce am învățat.**

„Efectul spațierii“ descoperit de H. Ebbinghaus, Cele mai importante descoperiri ale sale s-au încadrat în aria uitării. În reprezentarea grafică a procesului de uitare, **Curba de uitare** (cu roșu) indică felul cum reținerea unei noi informații se descompune în creier, având cea mai accentuată „cădere“ după 20 de minute de la memorare și ajungând să se stabilizeze la un nivel destul de constant după o zi.

### Măsuri contra „Curbei de Uitare“ EDUCAȚIA Formală Versus EDUCAȚIA eLearning

**AVANTAJE & UTILITATE Program eLearning „Fundraising & Business Plan”** din cadrul *Incubatorului de afaceri virtual inovativ Platforma eLearning Business NetworkSt@rtUp* prin intermediul tuturor oportunităților & Informațiilor pe care pe pot găsi în acesta având următoarele componente web:

- educațională/ eLearning „Fundraising & Business”
  - promovare/informare online startup/antreprenoriat
  - bune practici/idei de afaceri
  - utila startup/antreprenoriat
  - surse de finanțare & mecanisme crowdfunding Romania / Internaționale
- Platforma eLearning fiind **utila pentru ca toți beneficiarii / cursanții vor găsi permanent toate Informațiile / resursele ori de câte ori au nevoie de acestea eliminând astfel „Curba Uitării“.**



### Ebbinghaus Curve

How Soon We Forget



**Avantajele utilizării Platformei eLearning Business NetworkSt@rtUp pentru activitatea de învățare și evaluare prin intermediul Programului eLearning „Fundraising & Business Plan”**

Platforma eLearning Business NetworkSt@rtUp este un set integrat de servicii interactive online, care oferă formatorilor, cursanților, părinților și altor persoane implicate în educație, **informații, instrumente și resurse pentru a sprijini și a spori livrarea și managementul educațional.**

Principalele caracteristici ale Platformei eLearning Business NetworkSt@rtUp sunt:– **Autentificare,**– **Generarea de conținut,**– **Vizualizarea conținutului,**– **Diferite medii cu formatori**– **Efectuarea de activități, cum ar fi sarcini, grupuri de lucru,**– **Raportul activităților întreprinse de către cursant,**– **Instrumentele de evaluare**

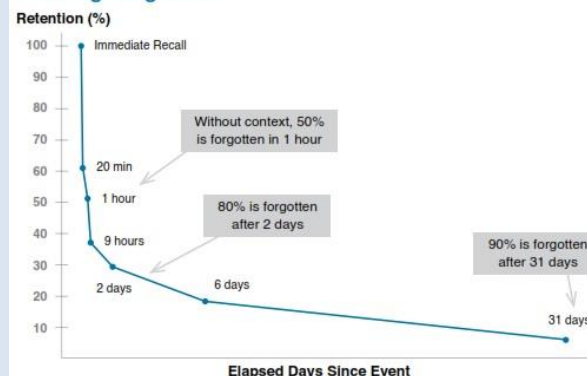
Platforma eLearning Business NetworkSt@rtUp permite două moduri de învățare:

- sincronă, în care instructorul controlează lecția în întregime, creând, coordonând, adaptând și monitorizând mediul educațional
- asincronă, ceea ce implică studiu în ritmul personal al cursanților, proiecte de colaborare și învățare la distanță.

Având la bază tehnologiile eLearning (multimedia), **Platforma eLearning Business NetworkSt@rtUp are o serie de avantaje, precum:**

- Accesul la cunoștințe, în orice moment și din orice locație
- Centrare pe cursant/participant
- Cursanții pot colabora și învăța împreună
- Favorizează creativitatea și descoperirea de noi interpretări
- Permite accesul la noile competențe cerute de viața modernă
- Formatorul se poate adresa unui număr mult mai mare de cursanți decât în învățământul tradițional
- Materialele pot fi personalizate
- Posibilitatea modificării informației difuzate
- Accesibilitate, confort, flexibilitate
- Interacțiunea cu formatorul este liberă, fără constrângeri
- Cursantul poate învăța în ritmul lui propriu
- Cursantul poate beneficia de feedback rapid și permanent
- Costuri reduse de distribuție a materialelor
- Învățământul online este organizat pe subiecte, nu pe grupe de vârstă
- Învățământul electronic este mai puțin stresant decât cel tradițional, Posibilitatea de a măsura eficacitatea programului prin urmărirea numărului de download-uri efectuate de către cursanți, Capacitate mare de stocare, Internetul are o capacitate mult mai mare de stocare a informației comparativ cu locațiile fizice sau hard discurile individuale
- Permite interacțiune sincronă și asincronă între formator și cursanți

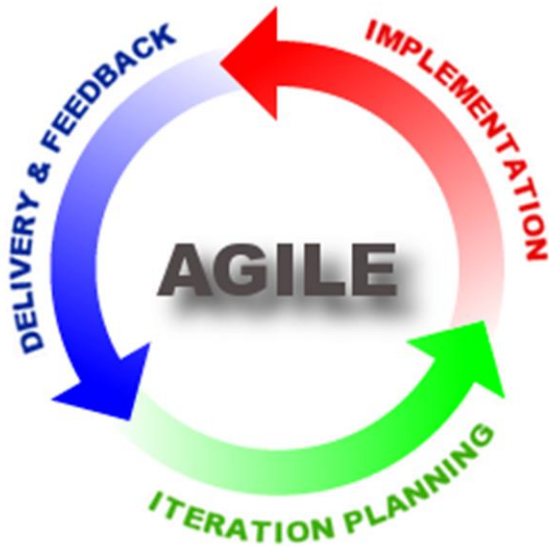
### The Forgetting Curve



Dintre dezavantajele create de instruirea online amintim:

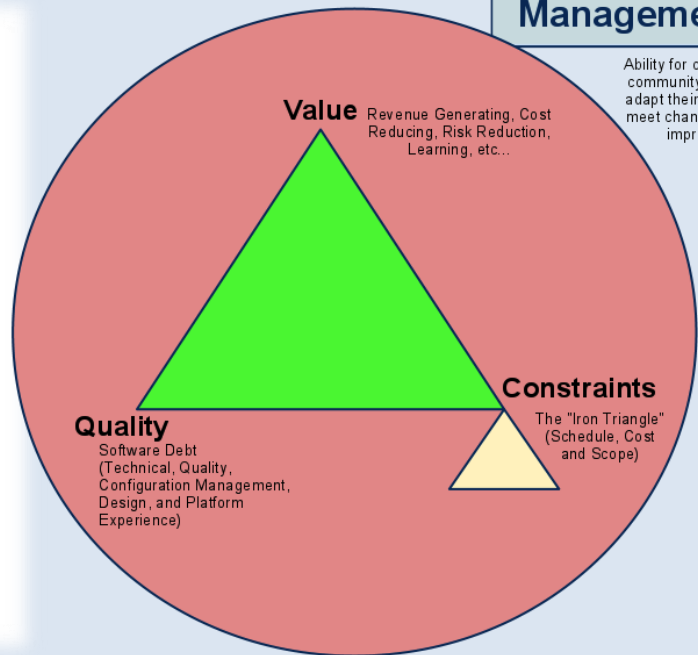
- Pregătirea unui curs online este mai costisitoare decât pregătirea unui curs tradițional
- Lipsa unor resurse tehnologice performante și a unor conexiuni optime la rețea, de joasă performanță în ceea ce privește sunetul, imaginile și anumite grafice
- Apar unele probleme legate de contactul face-to-face, esențial de multe ori pentru socializare
- Posibilitatea apariției, pe plan uman, a reducerii capacității de exprimare verbală a examinatului, însoțită de o pierdere a capacităților de prezentare-argumentare-contrargumentare și accentuarea gradului de dezumanizare, paradoxal chiar în condițiile în care tehnica și tehnologia au deschis noi drumuri și au oferit noi instrumente și tehnici pentru comunicarea interumană.

**Observând numărul mult mai mare de avantaje decât al dezavantajelor, putem spune că utilizarea Platformei eLearning Business NetworkSt@rtUp este o oportunitate oferită celor care doresc să obțină o formare continuă. Ea nu exclude educația clasică, în care sunt utilizate obiecte reale ca sursă de informare ci îi adaugă resursele virtuale. Este indicată o îmbinare între metodele clasice de învățare și evaluare și a celor eLearning pentru a obține performanțe în ceea ce privește dezvoltarea competențelor cursanților.**



## Impediment Management

Ability for organization and community to inspect and adapt their environment to meet changing needs and improvements



## CAPITOLUL I - CONCEPTE ANTREPRENORIALE

### 1.1. NOȚIUNI DE BAZĂ

**Afacerea** – este efortul organizat al unor indivizi de a produce și vinde pentru profit bunurii și serviciile care satisfac cereri ale societății.

Afacerile sunt de două feluri:

- B2C (*business to consumer*) – dacă produsele și serviciile se adresează consumatorilor și
- B2B (*business to business*) – dacă produsele și serviciile oferite se adresează altor afaceri, acestea încorporându-le în propriile produse și servicii.

**O afacere are două scopuri sau obiective fundamentale:**

- **Supraviețuirea** – să reziste pe piață un timp indefinit, înfruntând concurența, sindicatele, autoritățile, luptând cu propriile ineficiențe, evaluând riscurile și asigurându-se împotriva lor;
- **Câștigul** sau profitul – să maximizeze avantajele proprietarilor afacerii (întreprinzători, acționari, sau patroni)

**Piața** – este locul (abstract, dar chiar și fizic) unde se întâlnesc vânzătorii de produse și servicii cu clienții (cumpărătorii) acelor produse și servicii.

**Concurența** – este rivalitatea dintre afaceri pentru a vinde potențialilor clienți. În general,

concurența se încadrează într-unul din următoarele tipuri:

- **concurență pură (perfectă)** – este situația unei piețe unde sunt mulți clienți (cumpărători) și vânzători pentru același produs și nu există un anumit client sau vânzător suficient de puternic pentru a afecta prețul produsului;
- **concurență monopolistă** – este situația unei piețe cu mulți clienți și relativ mulți vânzători, dar vânzătorii reușesc să-și diferențieze produsele de cele ale competitorilor;
- **oligopol** – este situația unei piețe (sau industrii) în care există puțini vânzători;
- **monopol** – este situația unei piețe (sau industrii) în care există un singur vânzător;
- **monopol natural** – este situația unei industrii în care investițiile cerute pentru a deschide noi centre ar fi atât de costisitoare încât ar contraveni interesului public;

**Întreprinzătorii (antreprenorii)** – sunt oamenii de afaceri care construiesc (încep), dezvoltă și conduc o afacere, riscându-și pentru aceasta timpul, eforturile și banii. **Întreprinzătorii** mai sunt cunoscuți sub numele de patroni, asociați, investitori, parteneri sau acționari.

**Consumatorii** – sunt persoane care cumpără bunuri și servicii pentru nevoile lor personale (nu pentru a le revinde)



**Bunuri de consum** – sunt produsele cumpărate de consumatori, pentru nevoile lor personale;

**Resursele unei afaceri sunt** – resursele umane, materiale, informaționale și financiare;

**Profitul** – este ceea ce rămâne după ce se scad cheltuielile afacerii din veniturile generate de vânzări;

**Oferta** – este cantitatea dintr-un produs sau serviciu pe care furnizorii sunt dispuși să o vândă la fiecare din prețurile posibile;

**Cererea** – este cantitatea dintr-un produs sau serviciu pe care cumpărătorii sunt dispuși să o cumpere la fiecare din prețurile posibile;

**Prețul pieței** – este prețul la care cantitatea cerută dintr-un produs sau serviciu egalează oferta, în ipoteza concurenței pure. În concurența reală, prețul de piață este prețul mediu la care

s-au încheiat cele mai recente tranzacții de un anumit tip;

într-o lume în care parcă mai mulți îi sunt potrivnici decât susținători, reușește să satisfacă nevoi, să creeze valoare adăugată, să obțină profit, să dea de lucru la oameni, să susțină societatea în aspirațiile sale.

Tot antreprenorii, sau întreprinzătorii, încă nu ne-am hotărât cum să-i denumim, și poate nici nu este prea important acest lucru, reprezintă eroii “mitului american” sau de oriunde, omul de succes, care pentru intuiția, ambiția, curajul și clarviziunea acțiunilor întreprinse are de toate: poziție, avere, respect și considerație. Totuși nu este un semizeu; antreprenorul este persoana care știe cel mai bine că într-o economie de piață, cel care are o idee bună și o valorifică corespunzător câștigă, cine are o idee rea poate pierde și acest proces trebuie derulat practic, bazat bineînțeles pe cunoștințe pe care și expunerile viitoare caută să le prezinte sintetic.

Există factori favorizanți în cariera antreprenorială? Răspunsul este categoric DA și literatura de specialitate îi nominalizează și analizează în amănunțime:

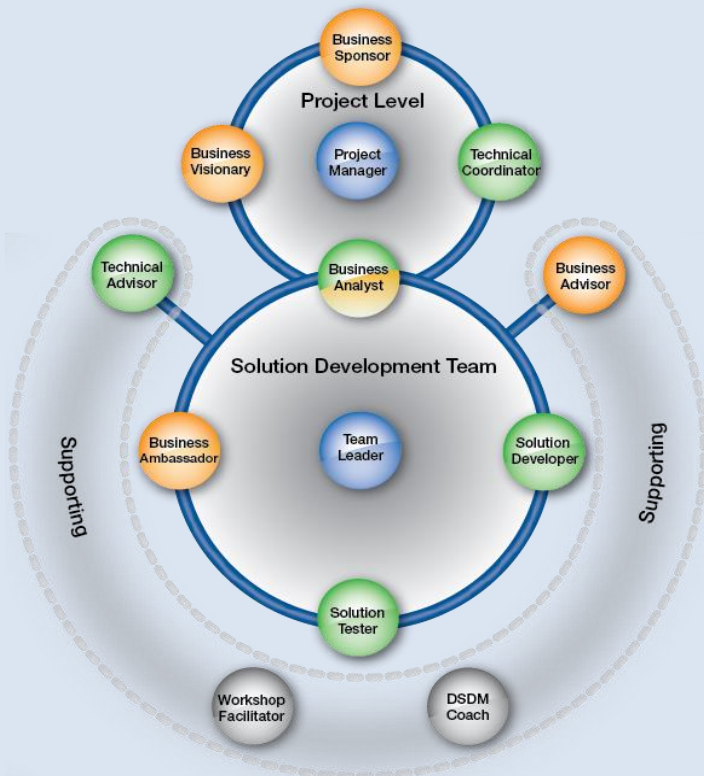
- mediu economico-social favorizant dezvoltării unei afaceri: legislație, liberă concurență, cadru financiar stimulat și stabil, protecția proprietății (inclusiv cea intelectuală);

- educația din familie, un copil obișnuit cu negocierile, cu asumarea unor riscuri, cu preocupări inovative, cu părinți inițiați într-o afacere au mai multe șanse de a deveni antreprenori. Exemplul părintesc reprezintă o sursă, un model și o influență majoră pentru alegerea și dezvoltarea în carieră;

- existența unei culturi proactive antreprenorialului, gradul de credibilitate, acceptabilitate și de respect acordat de populație, persoanelor de succes care își gestionează propria afacere, reprezintă un stimulent moral deosebit;

- educația antreprenorială în școli, universități sau într-un sistem de formare continuă adresată adulților, metodele prin care doritorii pot asimila cunoștințe și aptitudini specifice antreprenorialului demitizând zicala că “antreprenorul se naște și nu se educă”, creează șansa ca ideea să devină afacere.

În accepțiunea largă un antreprenor este o persoană care își începe propria afacere de obicei intuind o oportunitate pe care o valorifică căutând să satisfacă nevoile manifestate de o categorie de consumatori. O gospodină își cumpără un fier de călcat nu din admirație sau atașament față de acest obiect de tortură” ci din nevoia de a netezi și igieniza țesăturile, iar unele elemente constitutive care generează funcțiuni suplimentare (termostat, microcip, instalație de aburi) măresc utilitatea și valoarea de întrebuințare a produsului, bineînțeles și prețul său”. Cu cât ideea este mai inovatoare, cu cât



## CAPITOLUL II - ANTREPRENORUL ȘI ANTREPRENORIATUL

Sub ochii noștri, o nouă profesiune, sau un standard ocupațional după cum spun experții în cariere, își cere cu feroare drepturile într-o economie bazată pe cunoaștere, pe schimbări rapide și imprevizibile, pe contestarea legii cererii și a ofertei. Antreprenorul sau întreprinzătorul, pentru că despre el este vorba, poate mai puțin familiarizat cu terminologia și teoria economiei de piață, dar foarte atent la tot ce îl înconjoară, devine elementul pivotant

schimbarea este mai profundă, cu cât inovația realizează o satisfacție socială și nu într-o materializare tehnică, cresc și riscurile dar și câștigurile ulterioare. Pas cu pas, sintetic și foarte practic în prelegerile următoare dorim să explicăm fenomenul antreprenorial, să demitizăm acest personaj de succes tocmai pentru a încerca, fiecare dintre noi să devenim un câștigător, dornic să-și hotărască singur destinul și bunăstarea.

Bunurile și serviciile pe care le consumăm în fiecare zi sunt rezultatul activității economice, pâinea, energia electrică, autovehiculele, băncile din sala de clasă, transportul în comun, medicamentele, telefonul fixă și mobilă sunt exemple de bunuri și servicii care se adresează nevoilor curente de viață ale unei persoane. Întrucât își poate satisface trebuințele materiale și spirituale numai prin utilizarea unor bunuri și servicii specifice corespunzătoare, fiecare persoană este un **consumator**.

Existența bunurilor și serviciilor de care au nevoie consumatorii presupune derularea continuă a activităților din care ele rezultă.

Aceasta înseamnă că oamenii trebuie să-și producă în mod continuu bunurile și condițiile necesare existenței lor individuale și colective, că fiecare persoană este un **producător**.

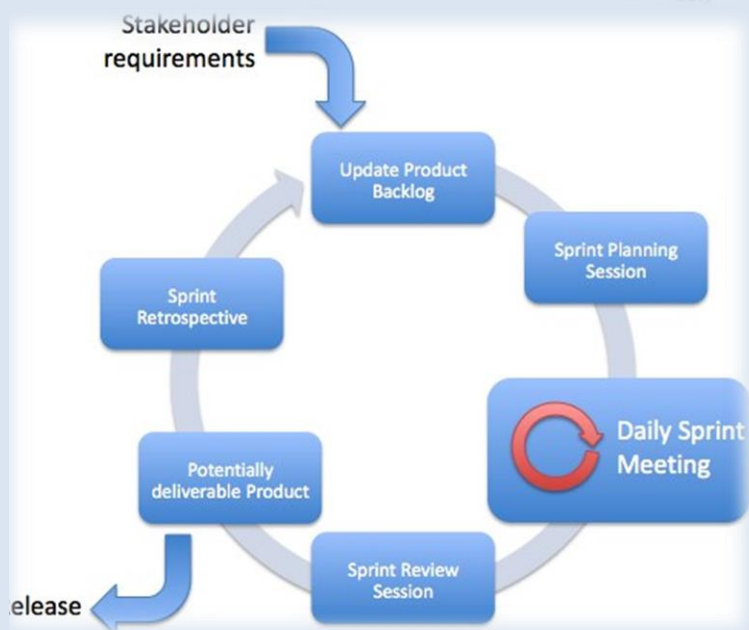
Activitățile economice se desfășoară în cadrul organizat al unor întreprinderi sau firme, care produc bunuri sau prestează servicii în domeniul industrial, agricol, comercial, financiar-bancar, al construcțiilor, turismului, asigurărilor etc. Indiferent dacă sunt private sau publice, firmele formează un domeniu distinct al vieții sociale – **lumea** sau sectorul **afacerilor**.

Termenul de **antreprenor**, având sensul de întreprinzător, a fost utilizat pentru prima dată de către economistul francez Jean-Baptiste Say în lucrarea „*Tratat de economie politică*” (1803). Say este cel care subliniază, pentru prima oară, rolul economic și social pe care îl joacă antreprenorul: acela de a orienta resursele\* de care dispune societatea, către domeniile de activitate economică ce asigură cea mai eficientă valorificare a lor.

Indiferent de motivația pe care o poate avea o persoană atunci când decide să devină antreprenor – dorința de îmbogățire, curiozitate, dorința de faimă și de apreciere – pentru a avea succes în afaceri, ea trebuie să aducă o contribuție la mai buna satisfacere a nevoilor consumatorilor.

Atunci când antreprenorul își va orienta activitatea în așa fel încât să ofere bunuri și servicii de calitate, la prețuri accesibile unui număr cât mai mare de consumatori, afacerea sa va avea succes.

Dimpotrivă, dacă nu va ști să se adreseze nevoilor consumatorilor, iar bunurile sau serviciile produse nu vor corespunde exigențelor acestora, afacerea sa va eșua, va intra în faliment.



Rezultă că, în economia de piață, interesele antreprenorului și cele ale consumatorului sunt complementare:

- ♦ antreprenorul urmărește obținerea unui beneficiu sau profit cât mai mare, dar nu își poate atinge acest scop decât dacă bunurile sau serviciile pe care le oferă au o calitate și un preț care corespund nevoilor și posibilităților consumatorilor;

- ♦ consumatorul urmărește realizarea unui nivel cât mai ridicat de satisfacere a trebuințelor sale, dar nu își poate atinge acest scop decât dacă antreprenorul este motivat sau interesat să producă și să ofere bunurile corespunzătoare – în speranța că va realiza beneficiul scontat.

În esență, ceea ce caracterizează personalitatea și activitatea antreprenorului este **spiritul de întreprinzător**. Pentru cei animați de un astfel de spirit, schimbarea este modul normal și sănătos de a fi al lucrurilor. Mai mult, convingerea profundă a unui adevărat antreprenor este că misiunea sa socială nu este aceea de a face mai bine ceea ce deja s-a făcut, ci de a face ceva nou, ceva diferit.

Termenul care exprimă nota definitorie a spiritului de întreprinzător este **inovația**. Ea desemnează schimbarea, introducerea unei noutăți într-un sistem, într-o practică, într-o activitate etc. Deși majoritatea oamenilor consideră că inovația are legătură directă cu aspectele materiale sau tehnice ale activității, în realitate ea nu trebuie să fie neapărat tehnică, nu trebuie să fie „un lucru”. De fapt, inovația este „mai degrabă un termen social decât unul tehnic” (Peter F. Drucker), ceea ce evidențiază faptul că schimbarea pe care o produce presupune un alt mod de a pune o problemă și de a o soluționa. Deci, spiritul de întreprinzător, exprimat în capacitatea de a genera schimbări inovatoare, se referă la un ansamblu de trăsături de personalitate combinate cu puterea de a gândi ca un vizionar.

Nu există o definiție unanim acceptată a spiritului de întreprinzător, dar trăsăturile acestuia, menționate în



cele mai multe dintre definiții, sunt: creativitatea, capacitatea de a asuma riscul, capacitatea de a inova.

Antreprenorii văd oportunitatea dezvoltării unei afaceri acolo unde majoritatea oamenilor consideră că nu e nimic de văzut. Ei împing mereu mai departe limitele a ceea ce este cunoscut, obișnuit, acceptat. Elaborează viziuni noi și, atunci când își pun în practică proiectele, creează valoare financiară, socială sau culturală, schimbă modul de viață al oamenilor.

Încrederea în sine, capacitatea de a analiza și de a realiza opțiuni ferme, de a lua decizii și de a urmări sistematic realizarea lor se reflectă în puterea de a înfrunta obstacolele și incertitudinea de a-și asuma riscul pe care îl presupune o afacere. Riscul și incertitudinea caracterizează lumea afacerilor. Cei care se pot adapta la schimbările permanente care au loc în domeniul preferințelor consumatorilor, care țin pasul cu progresele permanente din domeniul tehnicii și tehnologiilor, care valorifică schimbarea ca pe o șansă sau proiectează viziuni inovatoare sunt înzestrați cu spirit de întreprinzător.

### CAPITOLUL III - ANTREPRENORIATUL CA ALTERNATIVA

#### 3.1 DE CE ANTREPRENOR?

Satisfacțiile antreprenoriatului sunt multiple.

Printre cele mai importante enumerăm:

#### **Independența (autonomia)**

*Aceasta este câștigată în urma inițierii unei afaceri, deoarece antreprenorul este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuși.*

**1. Libertatea de decizie și acțiune** Este conferită de deținerea unei afaceri, iar pentru antreprenor apare ca o necesitate asumată.

**2. Autorealizarea** Antreprenorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele limite fiind cele determinate de propria sa capacitate, creativitate și inovație.

**3. Posibilitatea unui câștig nelimitat** Majoritatea întreprinzătorilor obțin mult mai mult câștig decât dacă ar lucra pentru alți antreprenori sau companii.

**4. Angajarea membrilor familiei** În cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul își va putea angaja toți membrii familiei. Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală și o încredere mai bună.

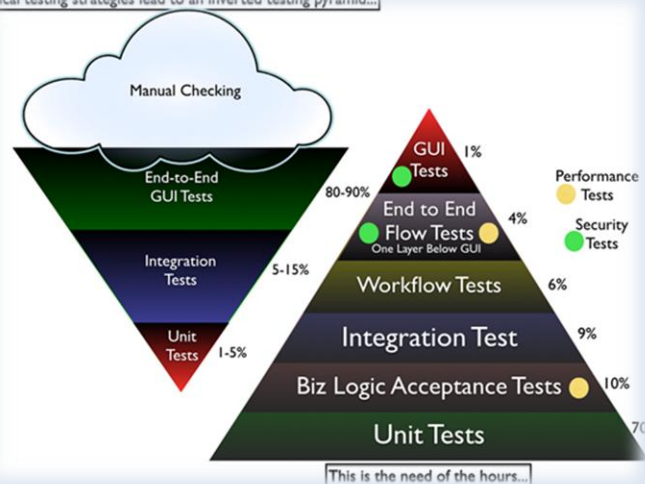
**5. Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii** Pentru unele persoane, găsirea unui loc de muncă

*adekvat cunoștințelor și abilităților proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forță de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta un întreprinzător poate iniția o afacere, unde cunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.*

**6. Ieșirea din rutină** Este o altă problemă destul de des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotona, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție.

**7. Sentimentul de Putere și Influență** Pentru orice întreprinzător o afacere conferă putere și influență deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

Typical testing strategies lead to an inverted testing pyramid...



#### 3.2 PRINCIPII ANTREPRENORIALE ȘI MODELE DE SUCCES

##### 1. „Cine nu riscă nu câștigă”.

Hoffman La Roche din Elveția este una dintre cele mai mari și profitabile companii farmaceutice. În 1925 era o firmă mică ce vindea vopsele textile. În perioada în care vitaminele au fost descoperite, iar lumea științifică nu le accepta, a achiziționat patentele de vitamine pe care nu le dorea nimeni, a angajat cercetători de la Universitatea din Zurich, oferindu-le salarii mult mai mari decât cele de profesori și a investit toți banii pe care îi avea și pe care i-a împrumutat pentru această afacere. După 60 de ani, jumătate din piața mondială a vitaminelor era deținută de Hoffman La Roche.

##### 2. Profită de oportunitățile de pe piață.

Medicamentul Tylenol a fost folosit de ani de zile ca analgezic și se putea procura doar cu rețetă. Până nu



demult, aspirina, un analgezic mai vechi, deținea supremația întrucât nu era nevoie de rețetă pentru a fi procurată. Tylenol nu era atât de puternic precum aspirina, nu provoca tulburări gastrice și nu avea efecte adverse. Când acest medicament s-a procurat fără rețetă, succesul în SUA a fost mult mai mare decât au prevăzut producătorii. Acest succes a creat ocazia pentru “imitația creatoare”: firma Johnson&Johnson înțelegând astfel că există o piață pentru un medicament ce înlocuia aspirina. Tylenol a apărut ca un analgezic universal și sigur, iar în 2 ani conducea piața.

### 3. Identifică anumite nevoi specifice.

În 1984, Michael Dell era student la medicină la Universitatea Texas din Austin și folosea un calculator personal de tip PC. În acest fel a ajuns să fie foarte nemulțumit de serviciile magazinelor care vindeau calculatoare gata asamblate de la producători și și-a pus problema dacă între nevoile clientului și resursele producătorului nu ar putea exista o cale mai directă decât magazinul, care în afară de faptul că nu adăuga valoare produsului, îngreuna mult comunicarea în ambele direcții. El și-a propus să vândă calculatoare într-un mod revoluționar, asamblate după opțiunile clientului, direct din fabrică, creând o comunicare directă client-producător. După propria sa descriere, a reușit să *adauge valoare* pentru client.

Afacerea începută de Michael Dell în 1984 cu 1000 de dolari are acum o cifră de vânzări de 36,9 miliarde. Dell este astăzi cel mai mare vânzător online de computere, vânzând de 50 de milioane de dolari pe zi. Numărul de angajați în întreaga lume depășește 40.000.

### 4. Fii conștient de importanța alegerii numelui firmei și a mărcii.

#### • Nume reușite

Zapp (telefonie mobilă) – sugerează viteza transferului de date, este scurt și cu personalitate;  
Flamingo (calculatoare) – are muzicalitate și este ușor de memorat;

UltraPro (calculatoare) – sugerează performanța și profesionalismul;

Hollywood (cinematografie) – asociere cu cinematografia americană, cândva legendară;

#### • Nume nereușite

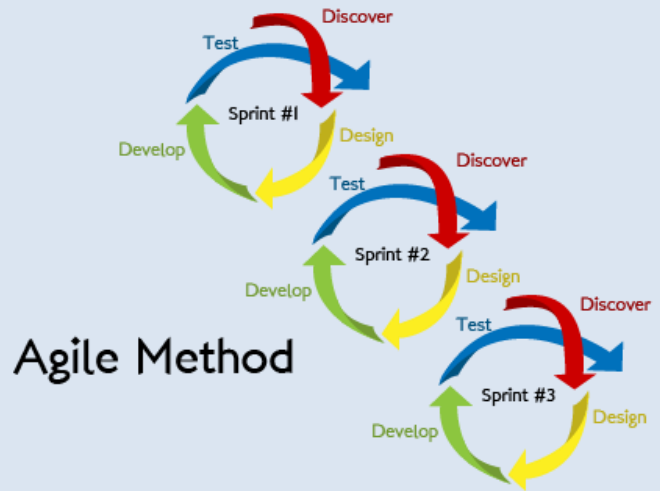
Banca Agricolă – asociere cu „agricultură” (numele a fost retras);

Roscopro (service auto) – asociere cu „copro -”;

Spearmint (gumă de mestecat) – asociere nefericită;

ABC Security (pază și protecție) – sugerează o firmă de începători;

Restaurant Noroc – sugerează de ce ai nevoie aici ca să scapi fără o toxoinfecție alimentară.



Un alt factor important este alegerea *emblemei*, cunoscută sub numele de *siglă* sau de *logo*. Deoarece memoria vizuală este unul din principalele mecanisme cerebrale, o *siglă grafică* este importantă pentru că se adresează direct acestui mecanism.

Se recomandă ca *siglele (emblemeele)* să fie non-figurative. Uneori ele includ obiecte sau persoane stilizate și cel mai adesea litere (un acronim), pentru o conexiune mnemotehnică cu numele firmei. Simetria siglei este regula frumuseții clasice, modernismul impunând însă și sigle asimetrice. Creatorul unei sigle ar fi bine să fie inițiat în heraldică și semiotică. Unele din greșelile frecvente ale începătorilor sunt: lipsa de contrast a siglei, abundența unor detalii, iregularități supărătoare, sugerări involuntare. Sigla ar trebui să fie recunoscută imediat, indiferent de dimensiunile la care este scalată, inclusiv la dimensiuni foarte mici.

### 5. Dedică-te afacerii tale.

„Crede în ea mai mult decât oricine altcineva. Cred că toate greutățile personale pe care le-am avut, le-am învins prin pasiunea pură pe care am adus-o în munca mea. Nu știu dacă te naști cu o astfel de pasiune sau o înveți, dar ceea ce știu este că ai nevoie de ea. Dacă îți iubești munca și dacă ești acolo în fiecare zi, încercând să faci lucrurile cât mai bine posibil, în curând se molipsesc și ceilalți din jurul tău de această pasiune, care este contagioasă ca gripa” – Sam Walton, fondatorul rețelei de magazine Wal-Mart (cea mai admirată



companie din lume în anul 2003 conform revistei *Fortune*).

### 6. Motivează-ți colaboratorii și angajații.

Nu întotdeauna banii sunt de ajuns. În fiecare clipă trebuie să gândești noi metode pentru a vă motiva și stimula angajații. Puteți fixa obiective curajoase, puteți să încurajați competiția și să țineți scorul. Dacă lucrurile intră într-o anumită rutină puteți „încrucșa personalul” (de exemplu faceți schimb de posturi între manageri) pentru a menține o stare de provocare.

### 7. „Cel mai flexibil element dintr-un sistem conduce acel sistem”.

Gândeți-vă la firma dumneavoastră ca fiind un element dintr-un sistem numit piață. Fiți flexibil, adaptați-vă permanent la nevoile clienților, pentru a putea conduce piața.

### 8. Care este diferența care face diferența?

Puneți-vă această întrebare în mod regulat. Încercați să găsiți elementul care poate face diferența în fața clienților între firma dumneavoastră și concurență.

### 9. Adoptați o atitudine etică.

Cele mai importante repere etice ale oamenilor de afaceri se referă la *integritate*, la *corectitudine*. Integritatea se propagă de sus în jos în organizație și în societate, așa că nevoia de integritate la vârful piramidei este acută.

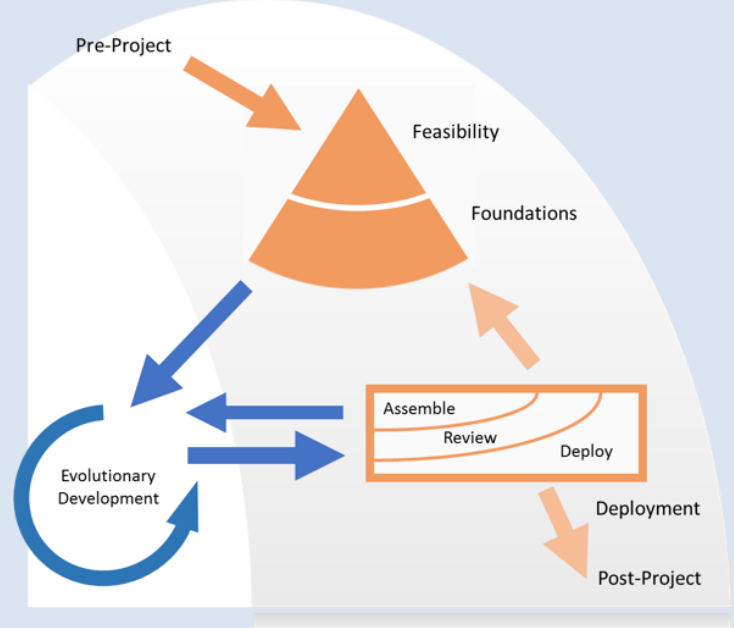
În ceea ce privește relațiile cu subalternii, șeful trebuie să respecte *egalitatea de șanse* a acestora. A favoriza și a persecuta sunt deopotrivă nocive pentru atmosfera din organizație. În multe cazuri, un angajat foarte capabil părăsește o organizație unde un coleg incompetent este în grațiile șefului. Un director general sau un patron trebuie să își înțeleagă propria forță asupra celorlalți și să o folosească pentru a păstra un *echilibru*, nu pentru a-l strica. Din acest motiv, *trebuie evitate relațiile de rudenie sau de cuplu într-o firmă*. Chiar dacă rudele sau partenerii sunt extremi de

corecți, relația catalizează energii perturbatoare în organizație. Este rău și pentru ei, fiindcă nimeni nu va crede că au vre-un merit vreodată chiar dacă îl au.

Un alt generator de inechitate într-o firmă *este folosirea resurselor firmei în interes personal*. Cu cât poziția ierarhică a celui care folosește resursele firmei în interes personal este mai mare, cu atât este mai mare decepția, riscul și inechitatea.

O altă chestiune care ține nu numai de etică, dar și de o înțeleaptă prudență: *respectă-i pe ceilalți, indiferent cât sunt de mici*. Nu te costă nimic să spui o vorbă bună și să fii politicos. Cei

mari au fost cândva mici și își amintesc cum au fost tratați. Experiența arată că unii oameni care au acum o autoritate decizională în privința afacerii noastre, au fost cândva poate subalternii noștri.



## CAPITOLUL IV - CONDIȚII ALE ACTIVITĂȚII ANTREPRENORIALE

Activitatea oricărui antreprenor se desfășoară într-un mediu complex, într-un cadru multiplu determinat de condițiile naturale, economice, legislative și socio-culturale specifice. Din interacțiunea acestor condiții va rezulta contextul concret și dinamic în care antreprenorul inițiază și derulează afacerea.

### 4.1 CONDIȚIILE NATURALE

Particularitățile geografice ale unei zone, relieful, clima, ieșirea la mare, volumul și diversitatea zăcămintelor naturale, tipul și calitatea solurilor sunt factori care exercită influențe permanente asupra activității economice. Chiar în condițiile actuale, în care mijloacele de transport și de comunicare au realizat progrese uriașe, facilitând circulația mărfurilor, persoanelor și ideilor, condițiile naturale continuă să joace un rol important în orientarea inițiativelor antreprenoriale. Urmărind să întreprindă și să dezvolte activități cât mai profitabile, antreprenorii se vor orienta către zonele bogate în resurse naturale și situate în regiuni al căror relief permite un acces larg.



## 4.2 CONDIȚIILE ECONOMICE

Inițiativele antreprenoriale sunt puternic condiționate de factorii economici, între care esențiali sunt: sistemul economic; nivelul de dezvoltare a economiei; politica economică.

Sistemul economic ce favorizează la cel mai înalt grad afirmarea inițiativei și a spiritului de întreprinzător este **economia de piață**. Acest sistem se bazează pe proprietatea privată, pe **concurență** și **libertatea prețurilor**.

a) **Proprietatea privată** asigură exercitarea de către persoanele particulare, în mod individual sau prin diverse forme de asociere, a următoarelor drepturi:

- ◆ de posesiune asupra bunurilor, indiferent de natura acestora (bunuri materiale, servicii, informații);
- ◆ de dispoziție, de a decide asupra folosirii sau destinației bunurilor;
- ◆ de utilizare, de a întrebuința bunurile conform propriei voințe;
- ◆ de uzufruct, de însușire a rezultatelor obținute prin utilizarea bunurilor.

Consecința fundamentală a proprietății private este **libertatea economică**. Ea înseamnă că proprietarii își asumă în mod autonom și pe deplin dreptul de a iniția acele acțiuni pe care le consideră pe deplin adecvate la interesele lor, însușindu-și câștigurile realizate și asumându-și integral riscurile acțiunilor lor.

Dreptul la libera inițiativă, dreptul de a alege și de a decide conform propriilor interese economice\* constituie condiția necesară afirmării spiritului de întreprinzător.

b) **Concurența** se referă la acel sistem de relații care se creează între participanții la activitatea economică, atunci când fiecare are libertatea și posibilitatea de a-și orienta acțiunile în conformitate cu interesele sale. În esență, motivația economică a oricărui agent economic – producător sau consumator – este aceeași: maximizarea satisfacției, adică obținerea avantajelor maxime posibile în condițiile date. Dar concurența este o „luptă”, unde câștigă numai acei producători care au capacitatea de a răspunde preferințelor consumatorilor și de a-și orienta activitatea în așa fel încât să satisfacă simultan două exigențe majore:

- ◆ realizarea unor bunuri de calitate, corespunzătoare trebuințelor consumatorilor și la prețuri cât mai accesibile;
- ◆ acoperirea, din încasări, a cheltuielilor efectuate pentru desfășurarea activității și obținerea unui profit.

În acest fel, concurența asigură selecția inițiativelor și activităților economice prin prisma rezultatelor lor, și constituie cel mai important factor care dinamizează firmele în lupta pentru câștigarea unui număr cât mai mare de clienți.

Pentru că produce efecte benefice asupra mediului economic și asupra consumatorilor, concurența este protejată prin lege și încurajată prin măsuri adecvate de politică economică.

c) **Libertatea prețurilor** este, în același timp, o consecință și o condiție a libertății economice și a concurenței. Prețul este suma de bani pe care cumpărătorul consimte să o cedeze vânzătorului în schimbul bunului pe care îl dorește și, în același timp, suma de bani la care vânzătorul este dispus să cedeze un bun.

Atunci când prețurile se formează în mod liber:

- ◆ consumatorul caută și alege producătorul care oferă bunul corespunzător trebuințelor sale la prețul cel mai convenabil;
- ◆ producătorul este stimulat să-și îmbunătățească în mod continuu oferta, pentru a câștiga un număr cât mai mare de clienți.

Prețul devine astfel un instrument esențial pentru informarea agenților economici și pentru orientarea deciziilor acestora, un criteriu prioritar atunci când agenții economici, consumatori sau





producători, se află în situația de a alege între diferite posibilități.

În sistemul descris, întreaga activitate economică gravitează în jurul pieței. În esență, **piața** este un spațiu economic complex, loc de întâlnire a agenților economici – în calitatea lor de cumpărători (consumatori) și vânzători (producători) – de formare a prețurilor și de manifestare a concurenței.

### 4.3 CONDIȚIILE LEGISLATIVE

În orice societate democratică, afirmarea libertății și a inițiativei individuale sau colective se realizează în contextul unui cadru legal, stabilit în mod democratic. Respectarea prevederilor legale nu constituie o îngrădire a liberei inițiative, ci chiar o condiție necesară a manifestării ei. Funcționarea normală a unei economii de piață, concurențiale, cere antreprenorilor nu doar respectarea legilor „nescrise” (ale pieței și ale concurenței), ci și cunoașterea și respectarea **legislației naționale și internaționale** din domeniul în care ei își desfășoară afacerile.

Indiferent dacă sunt favorabile sau, dimpotrivă, restrictive, legile trebuie respectate. Comportamentul corect al antreprenorului este principala condiție a credibilității lui și sursa ce alimentează un mediu economic sănătos.

În același timp, atât la nivel european, cât și național, se evidențiază necesitatea creării unui cadru legislativ mai stimulat și mai flexibil, care să încurajeze intrarea în lumea afacerilor a unui număr cât mai mare de persoane. Sunt în mod prioritar vizate anumite categorii al căror potențial inovator nu beneficiază încă de condiții suficiente de afirmare: tinerii, femeile, persoanele aparținând unor grupuri minoritare ș.a.

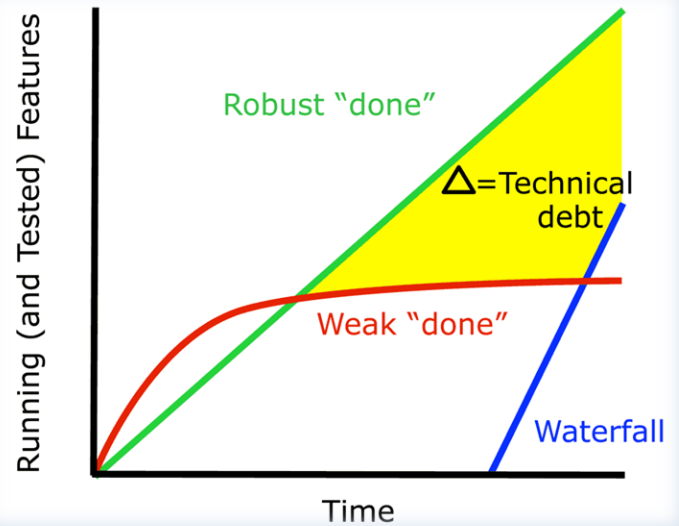
### 4.4 CONDIȚIILE SOCIO-CULTURALE

Afirmarea inițiativei antreprenoriale este dependentă și de **potențialul demografic** existent în diferite zone sau regiuni, de numărul și de dinamica populației, dar și de tradițiile, obiceiurile și mentalitățile specifice.

Rata natalității, durata medie a vieții, fenomenele de întinerire sau, dimpotrivă, de îmbătrânire a populației, migrația\* internă sau internațională a forței de muncă influențează opțiunile antreprenorilor, deschid noi posibilități sau, uneori, creează dificultăți.

Tradițiile, mentalitățile și convingerile (inclusiv cele religioase) pot fi factori stimulativi ai formării fiecărei noi generații în spiritul libertății și al

asumării responsabilității pentru realizarea propriilor aspirații de viață. În țările dezvoltate, stilul de viață al mării majorități a populației reflectă un mod specific de a gândi: bogăția fiecăruia și a colectivității trebuie mai întâi creată și apoi gestionată cu grijă; dificultățile apar continuu, dar pot fi depășite prin inițiativă personală și prin solidaritatea membrilor colectivității.

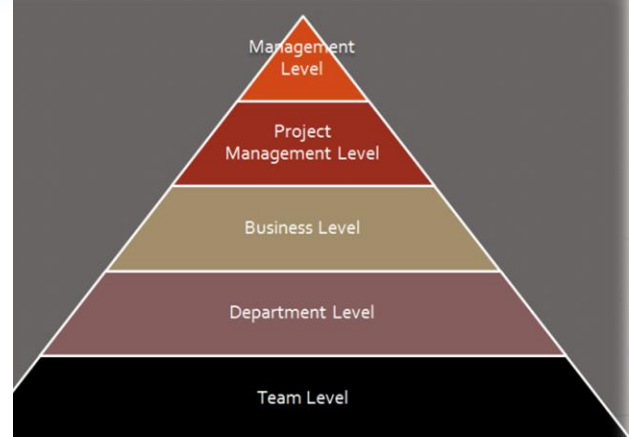


## CAPITOLUL V -INIȚIEREA UNEI AFACERI

În general, ne uităm la companiile prospere. Aparent, toate zonele interesante și profitabile au fost explorate. Este încă posibil să intri și să concurezi pe piață?

Vom încerca în acest capitol să schițăm un îndrumar pentru evaluarea oportunităților de afaceri. Sunt unele aspecte importante ce trebuie a fi luate în considerare înainte de a începe propriu-zis o companie. În acest prim stadiu, viitorul antreprenor trebuie să răspundă la trei întrebări esențiale:

- Ai o idee clară de afaceri?
- Este ideea ta profitabil`?
- Poți să urmărești această oportunitate?



### 5.1 STUDIAREA PIEȚEI

Una dintre consecințele esențiale care decurg din mecanismul de funcționare a economiei de piață – bazat pe proprietatea privată, concurența și libertatea prețurilor – este aceea că maximizarea profitului producătorului se realizează prin maximizarea satisfacției consumatorului. Refuzând produsele care nu corespund exigențelor și așteptărilor sale, consumatorul va „sanționa” producătorul; acesta va pierde în lupta de concurență și va fi eliminat de pe piață.

Rezultă că un antreprenor de succes nu va încerca să vândă ceea ce a produs, ci va produce numai ce poate vinde. Nevoile și preferințele consumatorilor, exprimate pe piață, vor orienta în permanență decizia antreprenorială.

#### 5.1.1 Marketingul

Deși poate juca un rol important în afacere, intuiția nu este suficientă pentru a cunoaște într-un mod cât mai adecvat trebuințele consumatorilor și tendințele care se manifestă în preferințele acestora. Antreprenorul are nevoie de metode și instrumente științifice pentru cercetarea pieței. Ansamblul acestor metode științifice prin care se realizează studierea pieței, plecând de la concepția potrivit căreia activitatea antreprenorială trebuie să răspundă cerințelor prezente și viitoare ale pieței, formează marketingul.

Șansele de succes ale unei noi afaceri depind în mare măsură de calitatea și cantitatea informațiilor de care dispune antreprenorul în momentul în care ia decizia înființării firmei.

Colectarea și analiza informațiilor necesare întemeierii deciziei sunt rezultatul unui **studiu de piață**.

Nici o afacere nu poate și nu trebuie să-și propună să ofere toate bunurile de care au nevoie oamenii. Dimpotrivă, spiritul antreprenorial se exprimă și prin modul în care antreprenorul caută să identifice cu cât mai mare acuratețe nevoile specifice ale unei categorii riguros determinate de consumatori, care vor deveni clienții firmei sale. Acest grup va constitui **pieța-țintă**, iar informațiile necesare în legătură cu potențialii clienți se pot grupa în:

a) demografice: vârstă, sex, ocupație, nivel al veniturilor, situație familială;

b) geografice (naturale și economice): particularitățile naturale ale zonei de reședință (șes, munte, litoral etc.) și economice (urban, suburban, rural etc.);

c) referitoare la stilul de viață: preferințe și înclinații în domeniul consumului și al petrecerii

timpului liber, particularități psihologice exprimate în atitudini dominante față de tradiție și față de schimbare, față de ideea de consum și față de ideea de economisire etc.

Un studiu de piață nu trebuie să fie neapărat foarte complex și costisitor. El trebuie însă să îi ofere antreprenorului informațiile suficiente pentru ca el să poată determina într-un mod cât mai riguros:

- ◆ dimensiunea pieței-țintă;
- ◆ cea mai bună amplasare a afacerii;
- ◆ factorii care influențează deciziile de cumpărare ale viitorilor săi clienți;
- ◆ mărimea cererii pentru produsul sau serviciul pe care urmează să îl ofere.

Toate aceste informații urmează să fie asamblate într-un „portret-robot” al clientului firmei, ale cărui trebuințe, gusturi, preferințe, tendințe vor fi vizate prin activitatea firmei și vor orienta strategiile acesteia.

#### 5.1.2 Metode de cercetare a pieței

Metodele de cercetare a pieței pot fi grupate în două mari categorii:

1. **Metode primare** – prin care se obțin informații originare, de „primă mână” despre preferințele, obiceiurile cumpărătorilor, opiniile și atitudinile clienților actuali și clienților potențiali ai firmei.

2. **Metode secundare** – prin care se obțin informații rezultate din alte cercetări de piață.

1. **Metodele primare** presupun stabilirea în prealabil a unui eșantion asupra căruia se va efectua cercetarea. Eșantionul este o parte din populația ce reprezintă grupul-țintă al firmei. El nu trebuie să fie foarte extins, dar trebuie să fie reprezentativ, adică să permită obținerea de informații relevante cu privire a întregul grup-țintă. Dacă studiul de piață este bine conceput și realizat, un eșantion de 1 % din piața-țintă poate fi suficient pentru a conduce la rezultate pe care antreprenorul să se poată baza în deciziile lui.

Cercetarea primară a pieței poate fi calitativă sau cantitativă.

Cercetarea calitativă conduce la obținerea unor informații certe referitoare la opiniile și preferințele persoanelor incluse în eșantionul studiat. Cel mai frecvent utilizate **tehnicile de cercetare calitativă** a pieței sunt interviul și focus-grupul.

Cercetarea cantitativă conduce la obținerea unor informații statistice valide, care descriu ceea ce este valabil pentru întregul grup-țintă și nu în mod necesar pentru fiecare persoană în parte. **Tehnicile uzuale de cercetare cantitativă** a pieței sunt



observarea directă, convorbirea telefonică și chestionarul trimis prin poștă.

2. **Metodele secundare** se referă la activitățile prin care sunt identificate și analizate informații deja existente cu privire la piața-țintă. Pentru colectarea acestor informații nu sunt necesare tehnici speciale; în schimb, este importantă credibilitatea sursei din care provine informația.

Cele mai accesibile și larg utilizate resurse informaționale pentru cercetarea secundară sunt:

- ◆ bibliotecile și centrele de informare publică;
- ◆ cărțile și publicațiile de afaceri;
- ◆ ziarele și revistele;
- ◆ buletinele și materialele informative ale camerelor de comerț și industrie;
- ◆ buletinele și materialele informative editate de bănci și de societățile de asigurări;
- ◆ materialele de analiză și sinteză editate de diferite agenții guvernamentale, ministere și alte instituții publice;
- ◆ rezultatele proiectelor de cercetare desfășurate în cadrul departamentelor de marketing ale facultăților și colegiilor cu profil economic;
- ◆ site-uri în resursele din Internet.

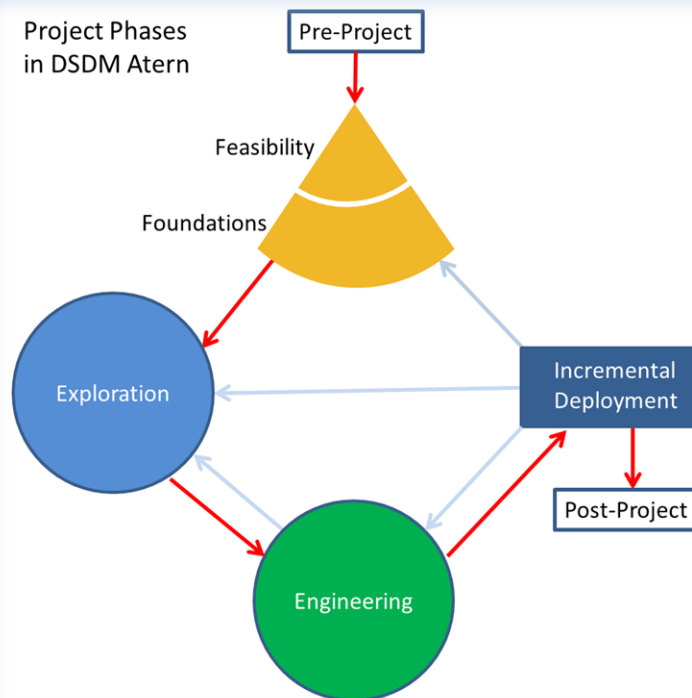
Orice studiu de piață trebuie să satisfacă următoarele exigențe:

- ◆ să vizeze obiective foarte precise;
- ◆ să utilizeze metode și tehnici adecvate scopului cercetării;
- ◆ să fie temeinic proiectat, condus și realizat;
- ◆ să ofere informații riguroase, însoțite de interpretări ale rezultatelor și de recomandări;
- ◆ să conducă la o imagine articulată și cât mai complexă a trebuințelor și așteptărilor clienților firmei.

Studierea pieței este o activitate pe care antreprenorul trebuie să o desfășoare permanent. Concret, această sarcină revine departamentului de marketing al firmei.

Observarea și studiarea atentă a schimbărilor care se petrec neîncetat pe piață îi permit antreprenorului să identifice noi oportunități. Din perspectiva antreprenorului, **oportunitatea** este acea modificare apărută în domeniul său de activitate sau în comportamentul și preferințele consumatorilor pe care el o poate valorifica printr-o inițiativă de succes. Caracterul inovator al activității antreprenoriale și spiritul de întreprinzător se reflectă tocmai în capacitatea de a sesiza și valorifica oportunitățile pieței.

Project Phases  
in DSDM Atern



## 5.2 RESURSELE NECESARE INIȚIERII ȘI DERULĂRII UNEI AFACERI

După studierea pieței, determinarea pieței-țintă și identificarea oportunităților, cea mai importantă problemă pe care trebuie să o soluționeze antreprenorul este aceea a identificării și mobilizării resurselor financiare, materiale, umane și informaționale necesare pentru demararea afacerii. Pentru o persoană dotată cu spirit de întreprinzător, aceasta nu este un obstacol, ci o provocare. Antreprenorul își va exprima gândirea inovatoare prin:

- ◆ studierea atentă a mediului economico-social în care urmează să își desfășoare activitatea, a particularităților și a potențialului acestuia;
- ◆ localizarea resurselor materiale disponibile și definirea posibilităților de a intra în posesia lor;
- ◆ identificarea potențialilor finanțatori ai afacerii sale și evaluarea condițiilor de acces la finanțare;
- ◆ mobilizarea și motivarea persoanelor de care va avea nevoie pentru desfășurarea activității, a colaboratorilor și a eventualilor parteneri.

În același timp, cu cât proiectul de afacere pe care dorește să îl pună în practică antreprenorul este mai realist și mai bine fundamentat, adresându-se unor nevoi precise, riguros determinate, cu atât accesul său la resurse va fi mai facil, pentru că toți participanții la afacerea sa vor fi mai încrezători în succesul ei și în șansele lor de a obține câștiguri corespunzătoare.

Identificarea și mobilizarea resurselor necesare derulării unei afaceri reprezintă, în ultimă instanță, o problemă ce ține de interesele economice ale indivizilor, dar și ale comunității. În economia de piață, resursele se află în proprietatea unor agenți economici autonomi, independenți. Pământul, clădirile, informațiile, tehnica și tehnologia necesare producerii bunurilor sau serviciilor, banii, cunoștințele, abilitățile și competențele de care este nevoie în orice activitate se află în proprietatea unor oameni. În mod firesc, aceștia vor consimți să le pună la dispoziția antreprenorului numai atunci când câștigurile pe care le vor realiza sunt convenabile în raport cu contribuția lor.

În plus, mobilizarea resurselor va fi mai eficientă atunci când interesele individuale sunt în acord cu interesele întregii colectivități.

### RESURSELE FINANCIARE

→ **Resursele financiare** se referă la disponibilitățile bănești necesare pentru inițierea și derularea afacerii. Principalele **forme de finanțare** sunt:

♦ **finanțarea bancară** – sumele de bani acordate de bănci sub forma împrumuturilor pe termen scurt, mediu sau lung și care se restituie treptat sau la scadență (la încheierea perioadei pentru care a fost acordat împrumutul);

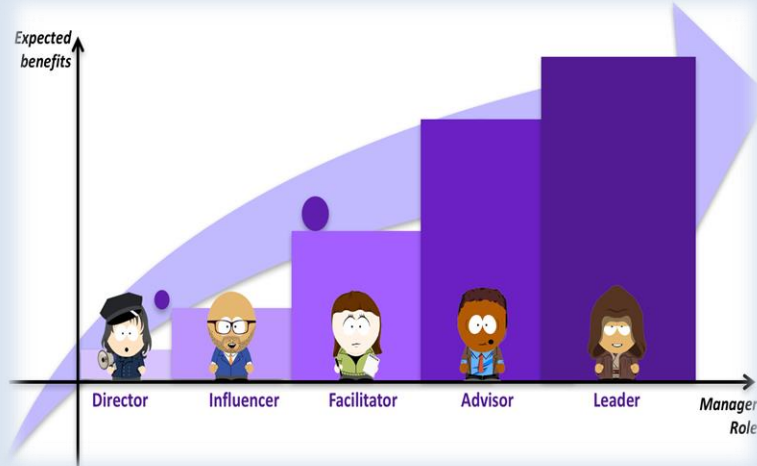
♦ **finanțarea bugetară** – fondurile bănești alocate de la bugetul de stat\*, rambursabile sau nerambursabile; prin acestea se urmărește sprijinirea unor categorii de întreprinzători, stimularea unor obiective de politică economică;

♦ **finanțarea externă** – împrumuturi rambursabile sau nerambursabile acordate de către instituțiile bancare și financiare internaționale sau de către guvernele altor țări;

♦ **autofinanțarea** – sume de bani provenite din resurse proprii.

### RESURSELE MATERIALE

→ **Resursele materiale** se referă la terenul, spațiul de producție și dotările aferente, elementele de ordin tehnic, echipamente, depozite, mijloace de transport, spații pentru activitățile administrative necesare desfășurării activității. Asigurarea acestor resurse presupune, din partea antreprenorului, un efort financiar, iar calitatea lor va influența eficiența activității și calitatea rezultatelor obținute de firmă.



### RESURSELE UMANE

→ **Resursele umane** se referă la numărul angajaților și la competențele specifice ale acestora de care are nevoie firma, selecția viitorilor angajați, stabilirea atribuțiilor asociate fiecărui loc de muncă, crearea unui sistem stimulator de plăți și recompense suplimentare pentru angajați, controlul și evaluarea eficienței a rezultatelor acestora condiționează performanțele firmei și succesul ei în lupta de concurență. Nu întâmplător, departamentul de resurse umane al unei firme este un departament-cheie.

Exigențele antreprenorilor față de angajați sunt din ce în ce mai înalte, pe măsură ce, o dată cu intrarea în societatea cunoașterii sau societatea informațională, calitatea resurselor umane joacă un rol din ce în ce mai important.

Antreprenorii caută persoane care, pe lângă un nivel de calificare profesională cât mai ridicat, să dispună și de însușiri de personalitate adecvate mediului dinamic al firmei, de capacități cerute de integrarea în echipe de lucru diverse, de capacități de adaptare și de rezistență la stres.

Antreprenorul știe că performanțele angajaților săi și fidelitatea lor față de firmă depinde și de modul în care firma îi va răsplăti pentru eforturile lor. Un sistem echitabil de plăți și recompense va majora interesul pentru firma sa al celor care se află în căutarea unui loc de muncă, astfel încât antreprenorul va putea mobiliza mai rapid resursele de muncă de care are nevoie.

### RESURSELE INFORMAȚIONALE

→ **Resursele informaționale** constituie astăzi o categorie vitală de resurse, întrucât de calitatea acestora depinde în mod esențial gradul de competitivitate al oricărei firme.

Timp de sute de ani, deviza care a ilustrat spiritul antreprenorial a fost „Time is money”; în societatea cunoașterii, această deviză este „Knowledge is power”.



Fiecare produs sau serviciu, fiecare tehnologie de fabricație, fiecare proces de organizare și conducere a unei activități înglobează informație și reflectă calitatea acesteia.

Astăzi, tehnologia informației și comunicării (TIC, IT&C) dinamizează procesele economice, schimbă radical însuși modul de concepere a activităților economice, structura organizațională a firmelor și principiile lor de funcționare, asigurând niveluri de performanță din ce în ce ridicate.

Dar, poate că cea mai valoroasă și complexă resursă umană este antreprenorul însuși. El dispune nu doar de un set de însușiri și capacități speciale, ci și de curajul și de voința de a le valorifica prin inițiativă inovatoare.

### 5 levels of Agile Planning



## CAPITOLUL VI - CURAJUL DE A INCEPE

### 6.1 DE CE SĂ ÎȚI DESCHIZI O AFACERE ÎNTR-O PERIOADĂ DE CRIZĂ?

După cum probabil știți, criză înseamnă în acelasi timp și *pericol* și *oportunitate*. Una dintre întrebările de actualitate în zona antreprenoriatului este “cum as putea, tocmai în această perioadă de criză să-mi deschid o afacere? Atâtea afaceri dau faliment! De ce mi-as deschide tocmai acum una?”

Realitatea este că în acest moment este mai potrivit ca oricând să vă deschideți o afacere. Mai jos sunt enumerate câteva dintre argumentele cheie pe care ar trebui să le aveți în vedere acum mai mult decât oricând.

#### 1. costuri de salarizare scăzute

În acest moment costurile aferente resurselor umane sunt mult mai scăzute. În unele domenii puteți găsi resursă umană calificată și la jumătate de pret. În plus, dat fiind somajul în creștere și procesul de recrutare devine mai

facil astfel că puteți reduce aproape la zero costurile cu recrutarea.

#### 2. concurență în scădere

Multe companii se închid pentru că au dat faliment, altele merg ceva mai încet, iar alții s-au reprofilat. Acum, dacă aveți ceva bun de oferit, la un pret corect este momentul ideal să începeți.

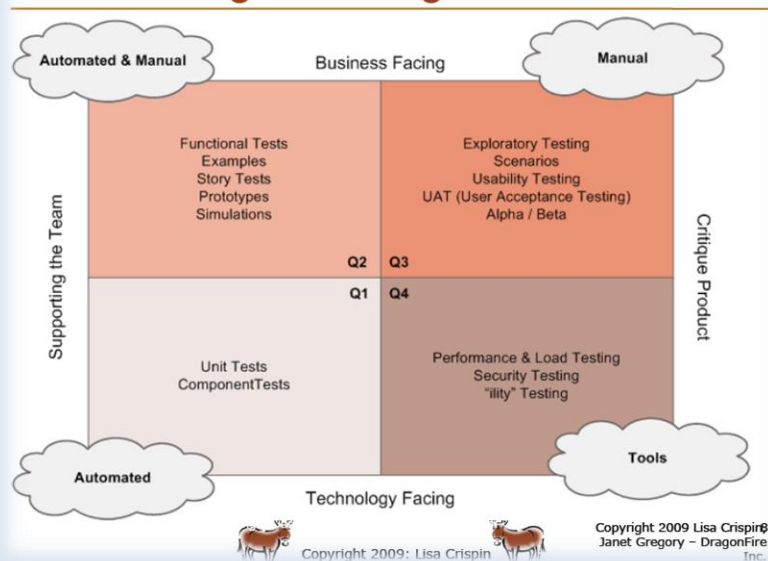
#### 3. costuri de pornire și de întreținere foarte scăzute

Dacă la punctul doi v-ați întrebat: cum să-mi deschid tocmai acum o afacere când atâtea firme dau faliment? Răspunsul este simplu: costurile de întreținere ale firmelor cu o vechime mai mare de cinci ani, sunt foarte mari. Cheltuielile cu salariile, spațiile și impozitele pleacă de la câteva mii de euro și pot ajunge la zeci de mii de euro. Aceste costuri rămân, chiar dacă nu au încasări pe măsură, astfel că sunt nevoite să se închidă sau să își reducă activitatea. Acum, la început de drum aveți cu totul altă perspectivă, aveți costuri scăzute și puteți crește o afacere foarte ușor. De exemplu, puteți reduce costul de întreținere al unei afaceri numai la impozitul forfetar. Dacă vă veți orienta în domeniul serviciilor, veți folosi internetul și veți dedica timp creșterii afacerii voastre. Dacă vă gândiți totuși la o afacere care presupune închirierea unui spațiu, acum puteți găsi spații comerciale sau de birouri și cu 40% mai mici decât anul trecut sau acum doi ani.

#### 4. pentru a-ti împlini visele

Uneori, trebuie să ajungem într-o situație limită pentru a ne mobiliza. Poate reducerea salariului, poate determina deschiderea unei afaceri sau poate chiar disponibilizarea. Poate v-au crescut cheltuielile, sau poate chiar aveți vise pe care doriți să le împliniți. Poate este momentul să transformați unul dintre hobbyuri într-o afacere, sau poate doriți să fiți independenți. Gândiți-vă la o afacere ca la o cale de a vă împlini visele, oricare ar fi acestea. O afacere poate fi o ocazie să demonstrați ce puteți cu adevărat.

## The Agile Testing Quadrants



## 6.2 JOCUL EXCELENȚEI ÎN PERIOADA DE CRIZA – CUM ACTIONĂM ACUM?

“Care este cea mai potrivită strategie în perioada de criză?” Este posibil ca aceasta să fie întrebarea majorității oamenilor, mai ales a antreprenorilor în aceste vremuri tulburi din punct de vedere economic.

Poate într-un teambuilding sau când ati fost mici ati jucat concursul cu oul și lingura. Mai exact, se pune coada unei linguri între dinți, iar mai apoi se așază un ou în ea. Sunt doi sau mai mulți concurenți care pleacă dintr-un anumit loc, iar la linia de sosire trebuie ca ei să ajungă cu oul întreg, fără ca acesta să fie scăpat din lingură. În acest joc, folosind o strategie potrivită poți să câștigi foarte ușor, la fel ca și în afaceri de altfel. Strategia potrivită presupune respectarea a două reguli foarte simple:

- Focalizarea pe obiectiv.** Poți să te uiti în stânga și în dreapta la concurenții tăi, însă nu prea mult pentru că s-ar putea să pierzi direcția. Prin urmare, trebuie să te concentrezi intens pe ceea ce ai de făcut, altfel scapi oul din lingură.
- Alegerea vitezei potrivite.** În acest joc dacă vei merge prea încet, degeaba ajungi la final dacă vei fi ultimul; la fel și în cazul în care alergi prea repede, riscul crește considerabil și cel mai probabil vei scăpa oul din lingură. Asadar, viteza nu trebuie să fie nici prea mică, nici prea mare (să fie atât de mare încât să nu rămâi în urmă, dar în același timp încetă pentru a nu scăpa oul).

Există și alte strategii nereușite și anume, acelea de a modela și remodela strategia în funcție de mișcările concurenților. Aceste companii totdeauna au rămas cu un pas în urmă, ele neavând practic o strategie. Aceste companii au rămas focalizate nu pe o strategie a lor, ci pe strategia concurenței, motiv pentru care nu au reușit să o ajungă din urmă. Această strategie se numește lipsă de focalizare, asemenea jocului cu oul. Aceste companii nu s-au focalizat suficient pe a avea o strategie a lor, ci au rămas cu privirile atintite la mișcările concurenței. Această strategie am observat-o în multe domenii precum instruire, dar mai ales în domeniul retail.

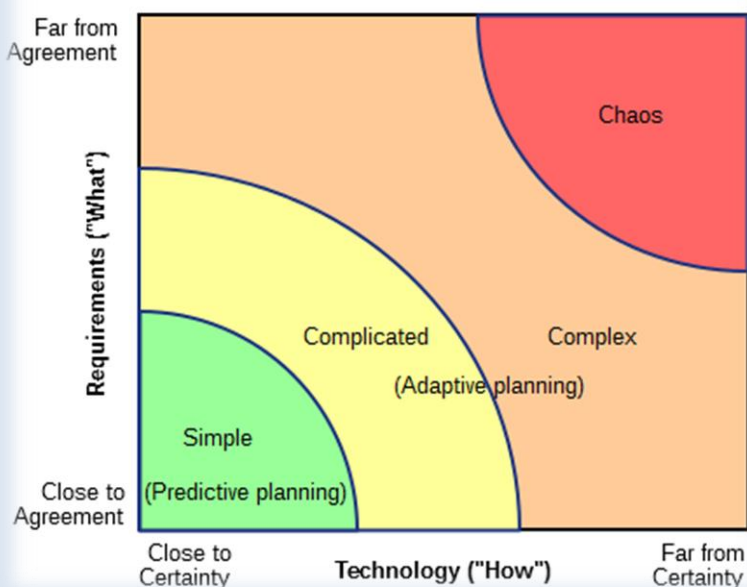
În concluzie, fie că ești antreprenor fie că ești angajat, este recomandabilă această strategie ce presupune respectarea câtorva reguli foarte ușor de pus în aplicare:

- Stabilește-ți ferm obiectivele și focalizează-te pe ele.
- Alege o viteză potrivită și realistă (nici prea înceată, nici foarte rapidă).
- Renunță la a-ti mai modela permanent strategia în funcție de ceea ce fac ceilalți. Poți trage cu ochii la ei, însă nu atât de mult încât tu să nu ai o strategie a ta.
- Ai încredere că poți juca acest joc al trecerii prin criză.
- Porneste la drum! Calea cea mai sigură prin care poți pierde este să rămâi la linia de start, întrebându-te și iar întrebându-te dacă poți juca acest joc.
- Renunță la a te mai victimiza! Alege să fii responsabil pentru ceea ce urmează și pentru rezultatele tale.
- Acest joc al excelenței în afaceri presupune și acceptarea riscurilor. Practic, cel mai mare risc este să nu risti nimic.

Dacă ești pregătit să urmezi sfaturile de mai sus poți crește o afacere mai mult ca niciodată. La fel și în carieră, dacă vrei să avansezi și să te dezvolti, această strategie te poate face învingător.



Stacey Complexity Matrix



## 6.3 ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

Decizia de a iniția o afacere și de a înființa o firmă se bazează pe studierea atentă a particularităților **mediului extern** în care firma își va desfășura activitatea, caracterizat de:

- ◆ condițiile naturale;
- ◆ structura socio-profesională a populației și tradițiile din zona vizată;
- ◆ volumul și structura consumului;
- ◆ nivelul veniturilor populației și al puterii de cumpărare\*;
- ◆ nivelul și calitatea ofertei\*;
- ◆ condițiile legislative.

Analiza mediului extern trebuie să conducă la o diagnoză cât mai corectă și să întemeieze o prognoză cât mai realistă a schimbărilor ce se vor petrece la nivelul factorilor mediului extern, într-un orizont de timp previzibil.

### 6.3.1 Domeniul și obiectul de activitate

Studierea pieței și identificarea oportunităților ei, împreună cu identificarea și evaluarea resurselor disponibile îl conduc pe antreprenor la alegerea **domeniului de activitate** în care își va manifesta inițiativa și a obiectului de activitate al firmei sale. El va putea decide să se afirme în domeniul producției de bunuri (industriale, agricole etc.) sau al prestărilor de servicii, în domeniul construcțiilor, comerțului, turismului etc.

**Obiectul de activitate** al firmei precizează acțiunile și activitățile concrete pe care le va desfășura firma, în interiorul domeniului sau domeniilor către care s-a orientat.

### 6.3.2 Forma juridică

O altă decizie importantă a antreprenorului se referă la **forma juridică** pe care o va avea firma. În economia de piață, firmele cunosc forme tipice de organizare: firme individuale sau de familie, firme de tip asociativ, companii publice sau private etc. Fiecareia dintre aceste forme îi corespunde un anumit regim economic și juridic de funcționare. Opțiunea pentru o anumită formă aparține antreprenorului – celui care inițiază și desfășoară activitatea în sectorul afacerilor. El alege acea formă juridică pe care, în raport cu prevederile legale existente, o consideră favorabilă promovării intereselor sale.

Pentru a putea fi autorizată să funcționeze, orice firmă trebuie să fie mai întâi înregistrată ca persoană juridică și, astfel, să fie abilitată să își asume angajamente contractuale.

Din punct de vedere economico-juridic, marea majoritate a firmelor din sectorul afacerilor sunt **societăți comerciale**. Ele iau ființă în baza unui contract (Contract de societate) prin care două sau mai multe persoane convin să pună ceva în comun – bani, terenuri, clădiri, echipamente sau alte bunuri – în vedere desfășurării unei anumite activități și a împărțirii beneficiilor ce rezultă din aceasta.

Totalitatea contribuțiilor în bani (aport în numerar) și în bunuri (aport în natură) ale persoanelor care înființează societatea comercială formează **capitalul social** al firmei.

Decizia referitoare la forma juridică a firmei are numeroase implicații asupra activității acesteia pe termen scurt, mediu și lung. Fundamentarea ei presupune o bună cunoaștere a prevederilor legale și a consecințelor acestora asupra gestionării ei efective. Câteva dintre criteriile pe care antreprenorul le poate avea în vedere în procesul luării deciziei sunt:

- ◆ viziunea sa asupra dimensiunilor și perspectivelor de dezvoltare a firmei;
- ◆ nivelul de control al afacerii pe care dorește să îl dețină;
- ◆ complexitatea organizațională a firmei (prezentă și de perspectivă) pe care o consideră optimă;
- ◆ mărimea profiturilor (sau pierderilor) pe care le estimează într-un orizont de timp previzibil.

### 6.3.3 Planul de afaceri

Identificarea resurselor și oportunităților pieței, alegerea domeniului de activitate și a formei juridice a firmei constituie pașii pregătitori înființării ei.

După ce firma a dobândit personalitate juridică, antreprenorul trece la elaborarea planului de

afaceri. Acesta este un document fundamental care definește în mod riguros (în termeni foarte preciși) misiunea firmei și scopurile ei, fiind o adevărată „carte de vizită” a acesteia. În plus, planul de afaceri proiectează etapele pe care urmează să le parcurgă afacerea, începând cu evaluarea resurselor și a posibilităților prezente și încheind cu evaluarea cantitativă și calitativă a rezultatelor așteptate. El reprezintă proiectarea în termeni economici și financiari a inovației (noutății) pe care dorește să o aducă antreprenorul într-un domeniu precis determinat, în care el a sesizat o oportunitate.

Importanța elaborării unui plan de afaceri cuprinzător și bine fundamentat este semnificativă, deoarece, pe baza lui, antreprenorul va realiza și va controla:

- ◆ dimensionarea și mobilizarea resurselor materiale, umane și financiare;
- ◆ managementul proceselor de producție;
- ◆ promovarea și marketingul produsului;
- ◆ atingerea obiectivelor și a scopurilor propuse.

Tot așa cum un constructor nu va deschide un șantier înainte de a avea în față proiectul construcției pe care urmează să o ridice, antreprenorul va elabora planul afacerii înaintea demarării acesteia.

### Planul de afaceri este:

→ un instrument de planificare prin care se proiectează diferitele faze ale afacerii, se identifică posibilele dificultăți și obstacole, se descriu alternative posibile de acțiune pentru depășirea lor, se fixează termene de realizare și indicatori de măsurare a rezultatelor;

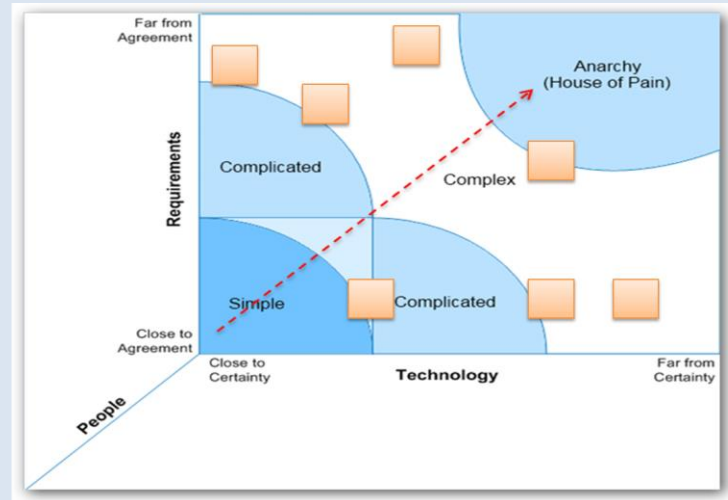
→ un instrument de management prin care se organizează și se conduc diferitele compartimente și activități;

→ un instrument de comunicare prin care pot fi mobilizați diferiți finanțatori sau parteneri, pe baza evidențierii potențialului de succes al afacerii.

Înainte de elaborarea propriu-zisă a planului de afaceri, antreprenorul trebuie să poată da răspunsuri clare a patru întrebări esențiale:

- Ce produs sau serviciu va oferi firma și cărei nevoi i se adresează acesta?
- Cine sunt clienții potențiali ai firmei și de ce aceștia vor prefera produsul sau serviciul oferit de firmă (mai ales în situația în care, pe piață, există produse similare oferite de alți producători) ?
- Cum va fi promovat produsul în așa fel încât să ajungă la un număr cât mai mare de clienți ?

- De unde vor fi procurate resursele financiare necesare pentru demararea și susținerea afacerii ?



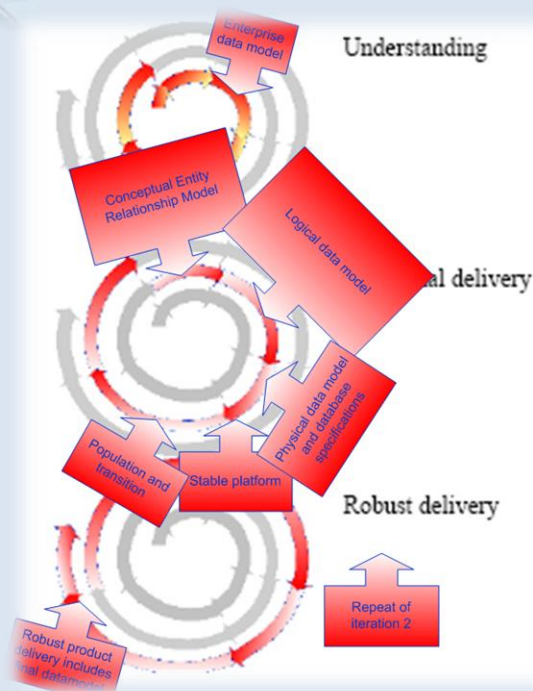
## PLANUL DE AFACERE

### Pagina de gardă

(siglă, tipul afacerii, localizarea, numele structurii economiei sociale, forma de constituire, realizat de, data)

Capitolul 1	Sumarul executiv
Capitolul 2	Descrierea afacerii economiei sociale
Capitolul 3	Detalii privind structura economiei sociale
Capitolul 4	Piața țintă
Capitolul 5	Analiza pieței
Capitolul 6	Planul de marketing
Capitolul 7	Planul operațional și de management
Capitolul 8	Analiza și planificarea financiară
Capitolul 9	Impactul misiunii
Capitolul 10	Analiza riscului
Capitolul 11	Planul de ieșire (Exit plan)
Anexe	





### Capitolul 1:

#### Sumarul Executiv

1. Care este misiunea structurii economiei sociale?
2. Care este scopul acestei afaceri?
3. Care sunt obiectivele financiare ale afacerii?
4. Care sunt obiectivele sociale ale afacerii?
5. Cum se integrează această afacere în strategia structurii economiei sociale?
6. Ce produs/serviciu veți oferi prin această afacere?
7. Care este piața pentru produsul/serviciul oferit?
8. De ce este nevoie din punct de vedere organizațional și operațional pentru această afacere?
9. Care este costul de start-up estimat? Care sunt planurile financiare ale afacerii (în special pragul de rentabilitate și profitul așteptat)?
10. Ce impact are această structură a economiei sociale asupra proiectului?
11. Care sunt riscurile și oportunitățile afacerii?

### Capitolul 2: Detalii despre structurile economiei sociale

Acest capitol cuprinde informațiile relevante despre structurile economiei sociale. Se recomandă ca întreg capitolul să nu aibă mai mult de două pagini.

12. Care va fi misiunea structurii economiei sociale?
13. Scurtă istorie a structurii economiei sociale - nu mai mult de un paragraf.
14. Care este strategia structurii economiei sociale pentru viitor? - maxim un paragraf

15. Ce urmărește structura economiei sociale prin dezvoltarea afacerii?

16. Numele structurii economiei sociale care va derula afacerea.

17. Anul înființării

18. Tipul de organizare juridică (Acestea pot fi: asociație neguvernamentală, fundație, societate cooperativa de gradul 1, societate cooperativa de gradul 2, organizație cooperatistă de credit, casă de ajutor reciproc, federație, microîntreprindere, întreprindere mica, întreprindere mijlocie, unități protejate)

19. Capitalul social/patrimoniu

20. Acționari/membrii fondatori (minim 3 persoane)

### Capitolul 3: Descrierea afacerii economiei sociale

Descrieți în detaliu produsul sau serviciul oferit. Includeți toate detaliile tehnice necesare și fiți cât mai specific posibil privind descrierea afacerii.

21. Descrieți produsul/serviciul oferit

22. Descrieți cum va funcționa afacerea voastră pas cu pas?

23. Explicați ce avantaje aveți față de competiție?

24. Specificațiile tehnice ale produsului/serviciului (ingrediente, dimensiuni, culoare, materiale, etc.)

25. Cum va fi distribuit clienților produsul/serviciul (magazine, la sediul firmei, prin internet etc.)?

### Capitolul 4: Piața țintă

#### Clienții:

26. Cine sunt principalii voștri clienți pentru produsul sau serviciul vostru? De obicei există mai multe segmente potențiale de clienți. Încercați să le identificați separat.

Descrieți clienții utilizând următoarele caracteristici:

a. Naționalitate

b. Localizare geografică (județ, oraș, zona din oraș etc.)

c. Vârstă

d. Sex

e. Educație

f. Venituri (ex.: sub 100 Ron, între 100-500 Ron, 500-1.000 etc.)

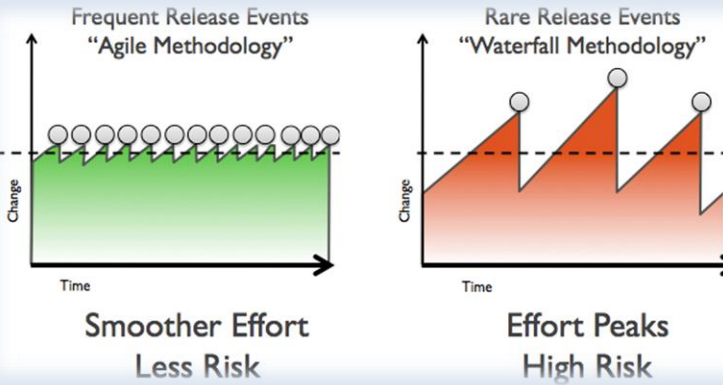
27. Care este comportamentul potențialilor clienți?

a. Ce este important pentru ei? (preț, calitate, prezentare, etc.)

b. Cât de frecvent cumpără ei produsul/serviciul?

- c. Ce ar dori ei în plus la produsul/serviciul oferit?
- d. Care este prețul care l-ar oferi ei pentru produsul/serviciul vostru?
- e. Cum veți fideliza clienții?

- e. Cum își distribuie ei produsul/serviciul?
- f. Care sunt principalii lor furnizori de materii prime?
- g. Cum își promovează ei produsul/serviciul?
- h. Care sunt punctele tari ale concurenței?
- i. Care sunt punctele slabe ale concurenței?



### Capitolul 5: Analiza pieții

#### A. Analiza mediului de afaceri:

28. Sectorul industrial din care face parte afacerea economiei sociale este în creștere sau în scădere? Cât de multe afaceri se deschid/închid? Dezvoltarea afacerii economiei sociale este condiționată de un factor specific? (ex.: depinde, dacă este în urban sau în rural, depinde de vârsta clienților, depinde de gradul de dezvoltare economică a zonei etc.)
29. Este dificil pentru o firmă nouă să între pe piață?
30. Care este rata medie de succes pentru o nouă afacere? (Câte afaceri noi sau deschis/închis în ultimul an?)
31. Există particularități speciale ale sectorului industrial în care urmează să se dezvolte afacerea? (producție de serie sau producție mică, infrastructură, materii prime)
32. Care sunt cele mai mari oportunități în acest moment pentru afacere? Dar cele mai mari amenințări?

#### B. Competiția

33. Cine sunt firmele concurente?
  - a. Mărime (ex.: cifra de afaceri, numărul de clienți, număr de angajați, procent deținut din piață, etc.)
  - b. Produsul/serviciul oferit de ei este identic cu al vostru? Dacă da, cum îl veți face voi diferit pe al vostru. Dacă nu prin ce diferă el de al vostru?
  - c. În ce an au fost înființate firmele? Care este vechimea lor pe piață? Câte firme au fost înființate în ultimii 2 ani?
  - d. Care este prețul produselor/serviciilor oferite de concurență?

### Capitolul 6: Planul de marketing

#### A. Produsul

34. Descrieți produsul/serviciul oferit
35. Descrieți cum va funcționa afacerea voastră pas cu pas? De unde vă veți procura materiile prime și cum? Cum se vor transforma materiile prime în produs finit. Cum va ajunge acestea la clienți?
36. Explicați ca avantaje aveți față de competiție? De ce produsul vostru este mai bun decât al competiției?
37. Specificațiile tehnice ale produsului/serviciului (ingrediente, dimensiuni, culoare, materiale, etc.)
38. Cum va fi distribuit clienților produsul/serviciul (magazine, la sediul firmei, prin internet etc.)

#### B. Poziționarea – Distribuția

- Este foarte important să vă cunoașteți furnizorii și distribuitorii. De foarte multe ori dezvoltarea unei afaceri depinde de aceștia.
39. Cum intri în posesia produsului/serviciului clienții voștri?
  40. Există canale de distribuție pentru produsele voastre? Cum procedează concurența cu produsele/serviciile lor? Cine vă sunt principalii furnizori de materii prime?
  41. Cine va asigura transportul materiilor prime? Voi sau furnizorii?
  42. Cât de bine îi cunoașteți pe acești furnizori?

#### C. Prețul

43. Prețul cu care veți oferi produsul/serviciu
  - a. Va fi mai mare, mai mic sau egal cu cel oferit de concurență?
  - b. Își vor putea clienții permite să plătească prețul cerut de voi?
  - c. Prețul produsului/serviciului este sensibil la diverși factori? (ex.: sezon, vreme etc.) analizați factorii care afectează cel mai mult produsul/serviciul
  - d. Cât de sensibil este prețul produsului/serviciului la evoluția pieței? (un preț



mai mic ar duce la o creștere mare a vânzărilor; un preț mai mare ar duce la pierderea de clienți)

### D. Promovarea

În final, trebuie să explici strategia promoțională.

44. Cum intenționezi să pătrunzi pe piața și să-ți faci cunoscută existența în rândul consumatorilor? Prezintă metoda prin care îți vei promova produsul/serviciul (de exemplu: prin reclame, prin poștă, prin broșuri răspândite din ușă în ușă etc.).

### E. Oportunități și amenințări

Competiția crește sau scade?

45. Costurile materiilor prime vor scădea sau crește în viitor?

46. Locația unde vă veți desfășura afacerea este accesibilă pentru clienți și furnizori?

47. Există tendințe politice, **economice și sociale** care ar putea afecta (pozitiv sau negativ) derularea afacerii în viitor?

48. Există legi specifice, regulamente sau alte cerințe particulare pe care trebuie să le respectați?

### Capitolul 7: Planul operațional și de management

49. Descrieți cum vă funcționează afacerea voastră pas cu pas? De unde vă veți procura materiile prime și cum. Cum se vor transforma materiile prime în produs finit? Cum va ajunge acesta la clienți?

#### A. Dotări și echipamente

50. Care sunt echipamentele necesare? Încercați să le descrieți cât mai în amănunt?

51. De unde veți procura echipamentele necesare? Există nevoie de cerințe specifice pentru punerea în funcțiune a echipamentelor? (autorizații, spațiu, instruire, etc.)

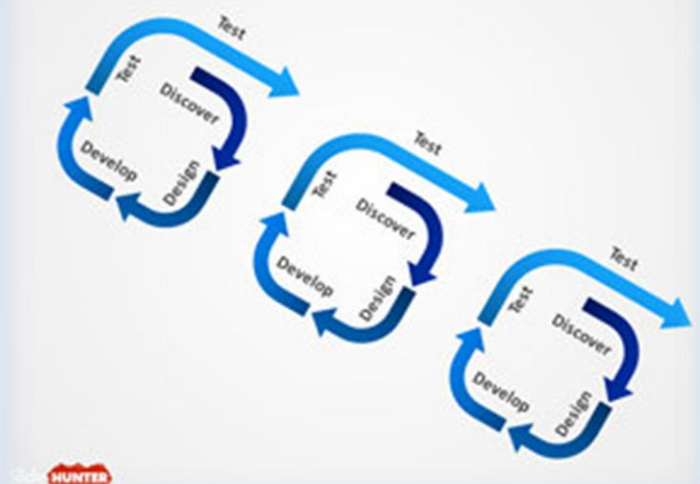
52. Cât de mare este spațiul de care aveți nevoie pentru afacere? Este nevoie de spațiu industrial sau de birouri? Spațiul trebuie să aibă dotări speciale (aerisire specială, înălțime, macarale, etc.)? Ce facilități trebuie să aibă spațiul (apă, gaze, curent etc.)?

53. Ați identificat deja un spațiu? Veți închiria, cumpăra sau dispuneți de spațiul necesar?

54. Ce dotări aveți nevoie? (mobiliu, birotică, calculatoare, unelte și scule de lucru etc.)?

55. De ce echipamente și dotări dispuneți deja?

### Agile Methodology Loop



### B. Personal

56. De ce personal aveți nevoie?

57. Care sunt calificările necesare?

58. De unde veți selecta personalul?

59. Cât de dificil vă este să găsiți personalul necesar?

60. Cum arată piața muncii în zonă? Este în creștere sau în scădere? Există suficientă forță de muncă pentru a acoperi solicitările din zonă?

61. Care este plaja de salariu pentru fiecare poziție ce urmează să o aveți în afacere (salariul minim, maxim și mediu)?

### C. Materii prime

62. Care sunt materiile prime folosite în obținerea de produse/servicii?

63. Care este cantitatea necesară din fiecare materie primă? (în total și pe fiecare produs în parte)

64. Ce alte materiale auxiliare sunt folosite în procesul de producție?

### D. Sistemul Financiar-contabil

65. Cum va arăta sistemul financiar contabil al afacerii? Cine va răspunde de organizarea și conducerea lui?

66. Puteți beneficia (cel puțin în faza de început) de ajutorul unei persoane cu experiență în acest domeniu?

### E. Managementul riscului

67. Ce fel de asigurări sunt necesare?

68. Ce fel de riscuri pot apărea în management și operațiunile afacerii?

### Capitolul 8: Analiza și planificarea financiară

#### A. Start-up cost (anexa 1 - Costul de start-up)

Întrebarea principală care se pune la acest punct este: "cât de mulți bani aveți nevoie pentru a porni afacerea"?

Costurile de start-up (de pornire) ale afacerii includ: echipamentele necesare, dotările necesare, costurile administrative pentru cel puțin 3 luni, costurile de personal pentru cel puțin 3 luni, chiria pentru 3 luni, materiile prime cel puțin pentru prima lună, avize și autorizații, costuri de înființare firmă, costuri de promovare și orice alte costuri considerate necesare pentru a porni afacerea.

Trebuie reținut că aceste costuri trebuie să fie cât mai aproape de realitate, de aceea este recomandat a obține oferte de preț din mai multe surse. Principalele capitole de buget: echipamente, dotări, materie primă, salarii, cheltuieli administrative, chirie, amenajare spațiu, consumabile birou, transport, asigurări, alte costuri. (detaliați pe fiecare capitol)

69. Care sunt costurile de start-up ale afacerii?

70. Cât de mulți bani va trebuie ca să pornești afacerea?

71. De unde veți face rost de acești bani? (ex.: capital propriu, împrumuturi, finanțări, prieteni, etc.).

### B. Analiza pragului de rentabilitate

Analiza pragului de rentabilitate ne arată cât de multe produse/servicii trebuie să vindem pentru a ne acoperi costurile și eventual a obține profit. Pragul de rentabilitate zero este acolo unde nu există nici pierdere nici profit.

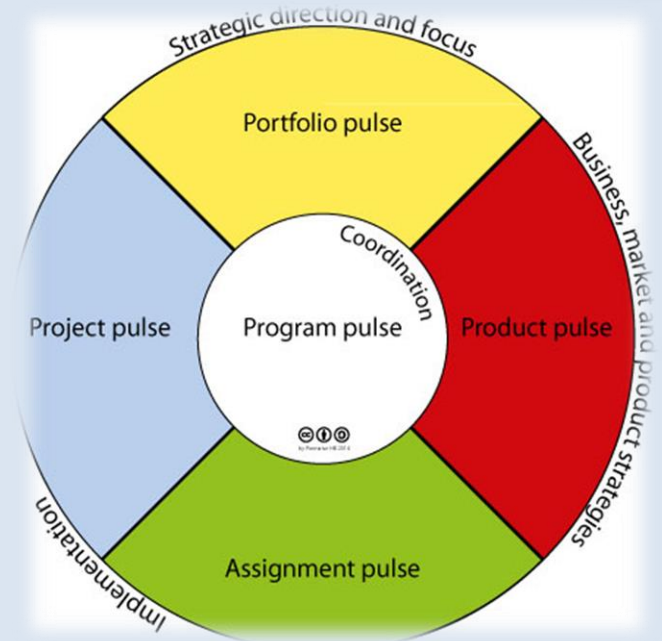
*De reținut că această analiză trebuie făcută în corelație cu informațiile obținute în analiza pieței.*

#### Alegerea unui nivel de profitabilitate

Vreau să realizez ..... profit pe lună/an. Pentru a obține acest profit trebuie să vând un nr. de ..... (unități de măsură) produse/servicii .....

Costul meu de producție este de ..... pe produs/serviciu și voi adăuga ..... % pentru a obține acest profit pentru fiecare produs sau serviciu în parte.

72. Câte unități trebuie să vindeți pentru a vă acoperii costurile ? Vi se pare rezultatul posibil de atins ? Câte de multe unități de produs puteți vinde într-o perioadă de o lună ? Estimați să obțineți profit?



### C. Analiza profit/pierdere, venituri/cheltuieli (anexa 2- contul de profit-pierdere)

73. Estimați numărul de produse/servicii pe care la veți vinde în primele 3 luni

74. Estimați numărul de produse/servicii pe care la veți vinde în primul an

75. Calculați veniturile obținute din vânzarea de produse/servicii pentru o lună

76. Calculați veniturile obținute din vânzarea de produse servicii pentru un an

77. Cum vă așteptați să evolueze vânzările în timp? (procent de creștere lunară)

78. Creați 3 scenarii diferite: cel mai optimist (cele mai multe vânzări), cel realist și cel pesimist (cele mai puține vânzări)

79. Calculați costurile neoperaționale generate de producția de produse/servicii

80. Calculați fluxul de numerar pentru primele 12 luni (anexa 3 – cash flow)

### Capitolul 9: Impactul Misiunii

81. Care este misiunea structurii economiei sociale?

82. Care sunt grupurile vulnerabile care sunt implicate în structura economiei sociale?

83. Care este nevoia socială locală?

84. Cum răspunde structura economiei sociale la nevoia socială identificată?

85. Care sunt obiectivele sociale ale afacerii structurii economiei sociale?

86. Care sunt beneficiile cele mai importante ale afacerii privind impactul misiunii?

87. Care sunt cele mai importante riscuri privind impactul misiunii?



88. Afaceri cu activități legate de misiune: există riscuri speciale privind obiectivul social al afacerii? Cum vei face față acestei provocări?

### Capitolul 10: Analiza riscului

#### A. Riscuri interne

89. Care sunt principalele riscuri interne care pot împiedica dezvoltarea afacerii?

90. Ce vă gândiți să faceți pentru evitarea sau diminuarea riscurilor identificate?

#### B. Riscuri externe

91. Care sunt principalele riscuri externe care pot afecta dezvoltarea afacerii?

92. Ce vă gândiți să faceți pentru evitarea sau diminuarea riscurilor identificate?

### Capitolul 11: Planul de ieșire (exit plan)

Succes nu este niciodată sigur.

93. În ce situație veți închide sau veți ieși din afacere? Care sunt principalele 2 motive de succes, respectiv eșec? Trebuie să vă creați strategii pentru fiecare în parte.

Dacă afacerea nu va “merge” vă rugăm să răspundeți:

- în ce moment veți închide? (ex.: pierderi pentru mai mult de 6 luni, scăderea vânzărilor cu 80%)
- cum veți lua această decizie? cine va lua această decizie?
- cum vă afecta misiunea organizației?
- cum va afecta imaginea organizației?

5. **Subaprecierea importanței și managementului lichidităților**

6. **Nu știi pentru ce faci planul de afaceri**

7. **Nu poți dovedi existența unei cereri reale**

8. **Inconsistența planului de afaceri**

9. **Subestimarea concurenței**

10. **Graba în prezentarea finală**

### 1. Proiecțiile financiare supra/sub dimensionate

- Punctul cheie al oricărui plan de afaceri îl constituie **CIFRELE**, respectiv **planul de profit și pierdere**
- Cifrele trebuie să fie **credibile, consistente și sustenabile**
- Estimarea cifrelor nu este o știință exactă, însă **aproximarea** lor trebuie să fie **plauzibilă și compatibilă** cu celelalte elemente ale construcției afacerii
- Cifrele trebuie să arate abilitatea și metodele prin care **compania poate genera lichiditate**, astfel încât fluxul de numerar să permită atât dezvoltarea afacerii, cât și plata datoriilor existente, fără acumulare de debite noi.
- Salariile trebuie să aibă în vedere **inclusiv plata initiatorului afacerii**. Proiecțiile de profit și pierdere care omit plata managerului, pentru a demonstra devotamentul acestuia și a reduce artificial costurile, nu sunt credibile.

Planul de profit și pierdere trebuie conceput în **mai multe variante**:

- **Varianta critică** – cele mai mici venituri și cele mai mari costuri
- **Varianta ideală** – cele mai mari venituri și cele mai mici costuri
- În planul de afaceri va fi prezentată o **singură variantă**, o rezultantă între critic și ideal.

### 2. Neargumentarea unei oportunități

- Planul de afaceri nu se rezumă la descrierea unei oportunități, ci la modul în care acea **oportunitate poate fi exploatată** pentru a furniza ce se cere pe piață.
- Cel cărui îi prezintă planul trebuie să înțeleagă

- publicul țintă
- cum poate fi acesta atras și
- care este produsul livrat.

- Cei mai mulți destinatari ai planului de afaceri citesc de obicei sumarul și planul financiar, de

Agile = Iterative + Incremental

Don't try to get it all right from the beginning

Don't build it all at once



Henrik Kniberg

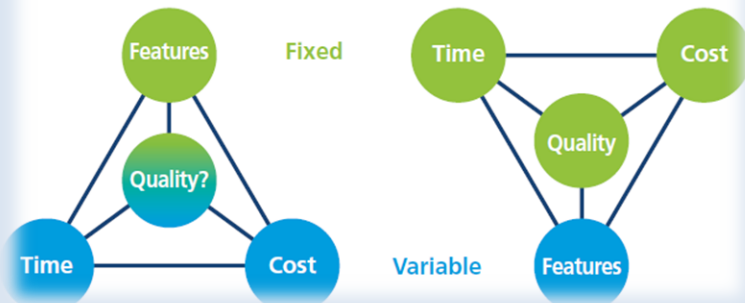
### TOP 10 GREȘELI DE EVITAT ÎNTR-UN PLAN DE AFACERI

1. **Proiecțiile financiare supra/sub dimensionate**
2. **Neargumentarea unei oportunități**
3. **Neajungerea la publicul țintă**
4. **Supraestimarea veniturilor**

aceea oportunitatea în cauză trebuie argumentată sintetic și analitic cu cifre, nu descriptiv și vag.

Traditional Approach

Altern Approach



### Specifică foarte clar:

- Care este oportunitatea?
- Care este produsul care o satisface?
- Care sunt beneficiile, atât pentru companie, cât și pentru clienți?
- Oportunitatea afacerii trebuie prezentată transparent, iar viabilitatea ei trebuie argumentată obiectiv.
- Un investitor nu poate fi convins să investească dacă nu înțelege esența oportunității identificate.

### 3. Neajungerea la publicul țintă

- Orice oportunitate rămâne una de perspectivă dacă nu poți dovedi că piața poate fi accesată în mod profitabil
- Cei mai mulți antreprenori sunt orientați preponderant pe ideea afacerii și pe produs, fără a avea în vedere atingerea bazei de clienți.
- Planul de afaceri trebuie să includă o analiză comprehensivă a modului prin care compania își propune să ajungă la cât mai mulți clienți, cu un cost cât mai mic.
- Internetul oferă posibilitatea identificării și ajungerii la clienți de nișă, dispersați asimetric.
- Asigură-te că site-ul tău are anumite elemente specifice, care îl diferențiază de celelalte milioane de site-uri similare.
- A cunoaște clienții și ce cumpără aceștia este important, dar și mai important este cum să ajungi la ei pe baze individuale.

### 4. Supraestimarea veniturilor

- Un element cheie al planului de afaceri tine de **mărimea și valoarea oportunității**: este vorba de o mică afacere pe plan local sau de o afacere cu potențial global?
- De obicei **antreprenorii sunt optimiști în privința veniturilor** și au tendința de a exagera valoarea oportunității descrise.

- De regulă, **ce apare ca excesiv este rezultatul unei aprecieri subiective**. Cu cât cifrele sunt mai fanteziste, cu atât antreprenorul își pierde credibilitatea și devine prizonierul propriei imaginații.

Atenție:

- Este mult mai probabil să atingi și să depășești nivelul de costuri decât pe cel de venituri.
- Ca atitudine, costurile sunt privite obiectiv, iar veniturile subiectiv.
- Ca metodă de calcul, trebuie să ai în vedere numărul de clienți pe care intenționezi să-l accesezi și veniturile acestora.

### 5. Subaprecierea importanței și managementului lichidităților

- Antreprenorul aflat la început de drum trebuie să facă **diferența între lichiditate și profit** și să accepte ideea că **incapacitatea de plată este cea mai mare amenințare a unei afaceri**.

Profitul nu înseamnă totdeauna lichiditate. Lichiditatea nu asigură totdeauna profitul.

- Multe afaceri esuează nu pentru că nu sunt profitabile, ci pentru că fluxul de lichidități nu este utilizat corespunzător.
- În faza de început a unei afaceri, lichiditatea este maximă, însă ea scade continuu până în punctul în care încep să vină veniturile operationale.
- **Presiunea asupra lichidității este din ce în ce mai mare pe măsură ce calendarul operațiilor este întârziat** (spre ex. Deschiderea cu întârziere a unui restaurant)
- Un plan de afaceri bine structurat trebuie să aibă în vedere **pierderi considerabile de lichiditate în primele luni** și trebuie să surprindă clar **punctul în care afacerea devine profitabilă**.
- Întotdeauna trebuie lăsat loc pentru cheltuieli neprevăzute. Este mult mai probabil să apară cheltuieli neprevăzute decât venituri neprevăzute

### 6. Nu știi pentru ce faci planul de afaceri

**Care este scopul principal al planului de afaceri?**

- Vrei să obții o finanțare?
- Sau vrei să ai un plan de acțiune care să te organizeze?

**Dacă vrei să obții o finanțare, trebuie analizată clar oportunitatea afacerii.**



- A te concentra pe idee și pe produs este doar o parte a procesului.
- Odată ce investitorul “a prins ideea” și “îi place”, va fi interesat de modul în care compania va genera lichiditate, astfel încât să-și recupereze investiția.

### Trebuie să arăți investitorului:

- De ce să investească în afacerea ta și nu în alta?
- Când își va recupera investiția?
- Care este randamentul investiției?
- Investiția se rezumă strict la bani sau sunt necesare și alte elemente?

### 7. Nu poți dovedi existența unei cereri reale

- Un punct cheie al planului de afaceri se referă la prognoza vânzărilor, care corespunde unui anumit nivel al cererii.
- Se folosesc două elemente de prognoză:
  - **utilizarea datelor deja existente (fapte) și**
  - **utilizarea unor aprecieri subiective (judecăți).**
- Indiferent cât de unic este conceptul pe care îl propui, pleacă de la premisa că piața este suficient de bine definită, astfel încât ai la dispoziție date similare (fapte) pe care să le folosești în prognoza vânzărilor noului concept (judecăți).
- Scopul prognozei de vânzări este de a evidenția **venituri care să fie credibile** într-un context mai larg.
- Potențialii investitori nu sunt dispuși să riște dacă nu sunt convinși de existența unei cereri reale a pieței.
- Trebuie avut în minte că **un concept nou nu determina automat o cerere a pieței**, astfel încât îți revine sarcina de a dovedi că noul concept se va vinde efectiv.

- Dacă nu există o cerere verificată a pieței pentru ideea ta, riscurile cresc considerabil și generează costuri mari atât pentru afacerea în sine, cât și pentru crearea cererii pe piață și conștientizarea beneficiilor

### 8. Inconsistența planului de afaceri

- Din punct de vedere al structurii și conținutului, un plan de afaceri trebuie să fie consistent spre a crea o **entitate unitară și solid argumentată**.
- Cu cât sunt mai mulți autori ai planului, cu atât **riscul neconcordanțelor** este mai mare.

Aceasta nu înseamnă că o singură persoană trebuie să redacteze planul și nu exclude consultanța de specialitate, dimpotrivă.

- Cifrele trebuie să se încadreze în conceptual afacerii și al pieței, dar și în contextul strict al planului de afaceri, astfel încât **să nu existe contradicții între cifre**.

### 9. Subestimarea concurenței

- **Întotdeauna există concurență.** Dacă nu poți identifica concurența, poate nu ai cercetat suficient de atent. Chiar dacă nu există competitori momentan, vor apărea mai repede decât crezi.
- Un competitor care dispune de capital poate specula mai bine decât tine conceptual tău și se va bate pentru resursele tale.
- Așa cum tu ai găsit un produs de nișă, un competitor va avea propriile concepte de segmentare a pieței și va apela fără jenă la produse substitute.
- Care sunt amenințările din partea posibililor concurenți și cum va arăta piața în prezența acestora?
- Cât de greu pot intra concurenții pe piață? Sunt bariere semnificative de intrare sau accesul este facil pentru oricine?
- Odată intrați pe piață, concurenții amenință direct poziția ta sau ești suficient de bine consolidat încât să le faci față fără pierderi semnificative?

### 10. Graba în prezentarea finală

- **Întotdeauna se vede produsul finit și mai puțin munca de concepere.**
- Planul de afaceri trebuie redactat și prezentat într-un mod profesional, fără greșeli gramaticale și datat.
- Atenția la detalii este esențială la final, chiar și atunci când timpul te presează.

### Sugestii:

- printează pe hârtie de calitate și leagă corespunzător
- tabelele și graficele trebuie editate și formate
- un appendix poate fi furnizat la cerere
- dă planul la corectat unei terțe persoane



### 6.3.5 Sugestii pentru prezentarea planului de afaceri

- Este preferabil ca planul de afaceri să fie **legat** și să aibă **copertă**
- Începeți totdeauna cu **sumarul planului**
- Planul trebuie să fie **lizibil** – fonturile vor avea cel puțin 10 puncte

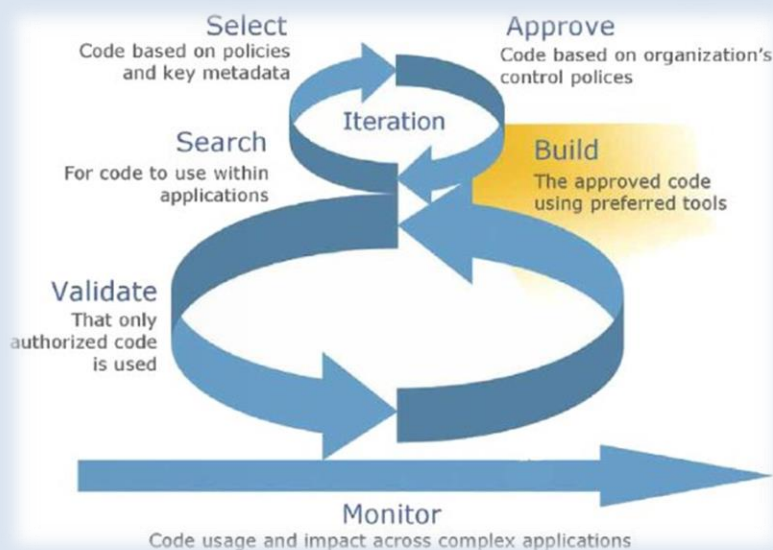
- Dimensiunea planului în **format electronic** trebuie să fie rezonabilă – îl veți trimite și pe mail
- Scrieți planul ca și când este destinat unei **audiențe externe**, chiar dacă pe moment este de uz intern
- Editați planul cu multă atenție și acuratețe – **dati-l la corectat obligatoriu unei alte persoane**
- Arătați planul unui specialist – un contabil de exemplu - și **cereti feed-back-ul**
- **Refaceti** secțiunile care sunt dificil de înțeles
- **Evitați elemente de jargon.**
- Dacă este cazul, puneți informații detaliate în **anexe** (cum ar fi date referitoare la cercetarea de piață sau documente contabile)
  - Dacă aveți separat planuri pentru arii specifice ale afacerii, cum ar fi planul de vânzări sau planul de training de personal, se recomandă ca acestea să nu fie incluse în planul principal, ci doar menționate.

antreprenorul este și managerul firmei. Pe măsură ce firma se dezvoltă, numărul angajaților crește și complexitatea activităților ei sporește, funcțiile de administrare efectivă sunt preluate de către manageri profesioniști, specializați pe departamente. Aceștia răspund în fața proprietarilor pentru realizarea angajamentelor pe care și le-au asumat și pentru performanțele firmei.

Peter F. Drucker, cel care este considerat părintele managementului modern, subliniază faptul că, în economia începutului de secolul XX, vor supraviețui și se vor dezvolta numai acele firme care vor fi capabile să inoveze permanent nu numai în domeniul producției (al bunurilor sau serviciilor pe care le oferă), ci și în domeniul organizării și conducerii proprii activități, adică al managementului. Un management inovator, orientat permanent spre performanță, se bazează pe aplicarea consecventă a următoarelor reguli:

- ♦ activitatea firmei este orientată spre clienți;
- ♦ procesul de inovare permanentă este stimulat prin construirea unui climat favorabil creativității și prin diverse mijloace (premii, stagii de formare, tehnici de lucru creative, tolerarea unor erori);
- ♦ utilizarea unor metode diversificate de motivare și responsabilizare a angajaților;
- ♦ asigurarea coeziunii angajaților firmei în jurul unor valori-cheie: respectul pentru lucrul bine făcut, dorința de a fi cel mai bun, sentimentul de prețuire a valorii personale și de autorealizare, prestigiul firmei;
- ♦ firma dezvoltă afaceri numai în domenii pe care le cunoaște foarte bine și pentru care are personal calificat;
- ♦ structura organizațională a firmei este simplă și flexibilă, cât mai adaptabilă la schimbările mediului extern;
- ♦ conducerea efectivă a firmei se bazează pe principiul „centralizare simultan cu descentralizare”.

Principiile de bază ale Managementului Total al Calității sunt:

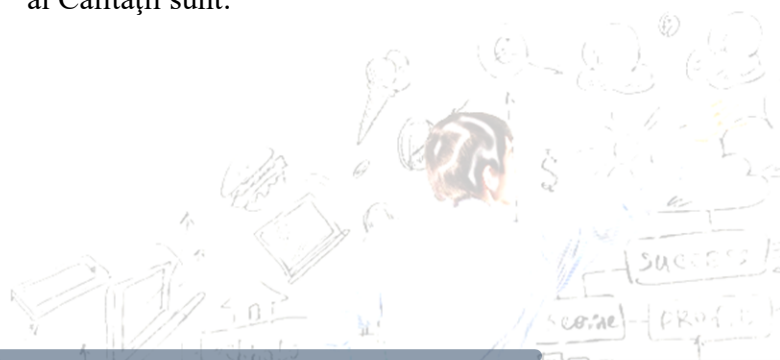


## CAPITOLUL VII - DERULAREA UNEI AFACERI

### 7.1 MANAGEMENTUL ȘI CULTURA ANTREPRENORIALĂ

La aproape o sută de ani de la întemeierea sa științifică (Frederick W. Taylor, „*Principles of Scientific Management*”, 1911), **managementul** continuă să fie definit în mod sintetic drept știința și arta organizării și conducerii unei întreprinderi.

Managerul sau directorul general exercită administrarea și conducerea firmei într-un mod autoritar, își asumă întreaga responsabilitate pentru deciziile strategice, controlează resursele și cheltuielile firmei. De cele mai multe ori,





## AGILE DEVELOPMENT



## ACCELERATE DELIVERY



a) **satisfacerea clientului** – este scopul și principiul major; clientul este cel care plătește pentru produsul sau serviciul oferit de către firmă și este îndreptățit să realizeze un grad cât mai ridicat de satisfacție prin consumarea aceluși bun.

Orientarea spre satisfacerea trebuințelor și a așteptărilor clientului este un principiu care funcționează și în interiorul firmei, în relațiile dintre angajați: dacă un lucrător furnizează un produs sau un serviciu către o persoană care va evalua rezultatul activității sale și care va stabili ce salariu i se cuvine pentru munca prestată, atunci acest lucrător va trebui să se comporte față de evaluatorul său ca și față de un client. Lucrătorul își va păstra locul de muncă sau chiar va primi un salariu mai mare numai dacă clientul său este mulțumit.

b) **satisfacerea furnizorului**: persoanele sau întreprinderile de la care firma se aprovizionează cu bunuri și servicii de care are nevoie pentru a-și desfășura activitatea trebuie să fie satisfăcute de colaborarea cu firma. Aceasta presupune ca firma să își formuleze cu claritate cerințele privind calitatea bunurilor și termenele de livrare și, totodată, să își achite la timp obligațiile de plată către furnizori.

În interiorul firmei, persoanele care coordonează și evaluează activitatea lucrătorilor trebuie să le furnizeze acestora instrucțiuni și sarcini clare, să asigure condiții de muncă favorabile obținerii unor performanțe superioare. În acest fel, **productivitatea\*** muncii va spori, iar firma va reuși să-și păstreze angajații atunci când aceștia sunt mulțumiți de felul în care sunt evaluați și plătiți.

c) **îmbunătățirea continuă**: oricât de bune sunt metodele de lucru și rezultatele obținute de firmă la un moment dat, ele pot fi în continuare îmbunătățite.

Preocuparea pentru identificarea cauzelor unor probleme sau dificultăți și a soluțiilor de ameliorare trebuie să fie însoțită constant de evidențierea aspectelor pozitive și de extinderea acestora. În acest proces, o sursă importantă de informații și de soluții ameliorative sunt chiar angajații firmei, a căror implicare în procesul de analiză și decizie este un important factor motivațional.

### 7.2 ROLUL MANAGERULUI

Mediul afacerilor este astăzi foarte dinamic și complex. Libertatea de acțiune a agenților economici, dispariția sau diminuarea restricțiilor în ceea ce privește libera circulație a persoanelor, ideilor, mărfurilor și capitalurilor, precum și noile tehnologii ale informației și comunicării determină schimbarea tot mai accelerată a condițiilor în care firma își desfășoară activitatea. Apar mereu noi competitori pe piață, noi produse, noi tehnologii de fabricație, noi oportunități, dar și noi riscuri\*.

Într-un astfel de mediu rolul managerului devine și el foarte complex. Arta de a-i face pe oameni să lucreze mai bine și știința mijloacelor prin care se poate realiza acest obiect – adică managementul – solicită din partea celui care conduce firma îndeplinirea unor funcții esențiale:

- organizarea;**
- planificarea;**
- conducerea;**
- controlul și îmbunătățirea continuă a activității.**

#### a) Organizarea

În viziunea managementului modern, firmele sunt **organizații**, adică grupuri de oameni care își organizează și își coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități sau scopuri clar formulate.

Administrațiile publice, întreprinderile industriale, comerciale și de servicii, școlile, instituțiile de cercetare, armata, partidele politice, asociațiile de toate tipurile sunt exemple de

organizații. Printre altele, secolul al XXI-lea este unul al dezvoltării rapide a organizațiilor.

Ceea ce se deosebește însă firmele de alte organizații este faptul că activitatea lor este orientată explicit conform **principiului raționalității** sau eficienței: maximizarea efectelor utile (rezultatelor) prin minimizarea eforturilor (cheltuielilor).

Întrucât este o organizație, firma poate fi privită sub două aspecte:

- ◆ ca structură organizațională – o modalitate specifică de organizare a activității membrilor ei, bazată pe anumite principii și reguli, în așa fel încât să se realizeze performanțe cât mai ridicate;

- ◆ ca sistem social – uman, compus din persoane, cu motivațiile lor specifice, care stabilesc relații interpersonale, formând echipe, colective, grupuri.

Supraviețuirea firmelor într-un mediu concurențial, deschis și dinamic, nu este un dat natural, ci o problemă. Ea presupune ca managerul să aibă capacitatea de a modela continuu, în acord cu cerințele mediului, atât formele de organizare a activității, cât și comportamentele oamenilor.

Organizarea activității înseamnă:

- ◆ instituirea unor structuri organizaționale (departamente, compartimente, sectoare, servicii, echipe de lucru etc.), definirea competențelor acestora și a relațiilor dintre ele;

- ◆ instituirea unor principii și reguli în baza cărora să se realizeze comunicarea / circulația informației, coordonarea, colaborarea, decizia controlul și evaluarea;

- ◆ crearea unui climat organizațional pozitiv;

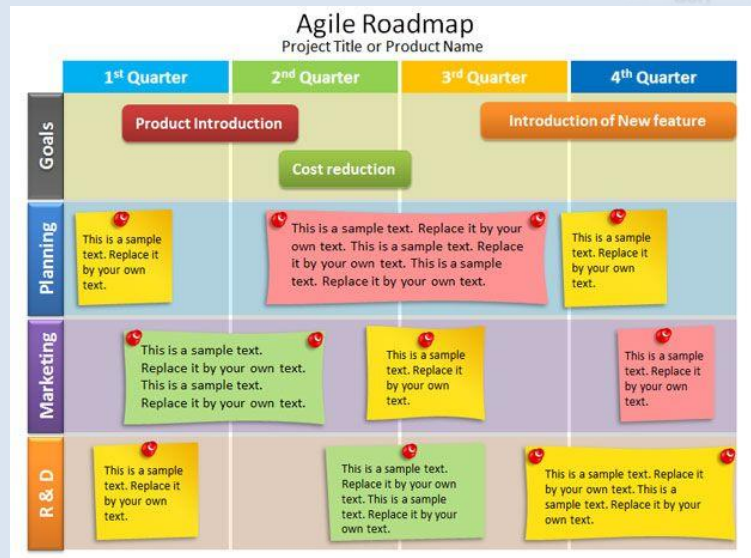
- ◆ alocarea și managementul resurselor materiale, umane, financiare, informaționale, inclusiv managementul schimbării și al dezvoltării organizaționale.

În esență, derularea unei afaceri înseamnă consolidarea continuă a capacității firmei de a-și atinge obiectivele și de a-și îmbunătăți performanțele. Managerului îi revin trei sarcini-cheie:

- ◆ să elaboreze și să implementeze strategii\* privind structura internă a firmei;

- ◆ să selecteze persoanele potrivite pentru ocuparea diferitelor funcții sau poziții;

- ◆ să dezvolte continuu competențele\* și forța competitivă a fiecărui angajat, dar și a firmei ca organizație.



### b) Planificarea

Orientarea permanentă înspre satisfacerea nevoilor și a așteptărilor clienților, organizarea și alocarea resurselor, derularea propriu-zisă a activității presupun planificarea acesteia.

Se spune că, dacă nu știi încotro te îndrepti, orice direcție poate fi bună (Peter F. Drucker).

Dar firmele sunt organizații ale căror „șinte” sunt – sau ar trebuie să fie – clar definite; trasarea „drumului” pe care se ajunge la atingerea lor înseamnă proiectarea și planificarea activității. Astfel, una dintre funcțiile esențiale ale managerului (sau echipei manageriale) este întocmirea planului de afaceri.

Ca document de proiectare, orientare și reglare continuă a activității, **planul de afaceri** conține, chiar în partea sa introductivă, câteva elemente care îndeplinesc un rol fundamental în definirea profilului și identității firmei, în jalonarea direcțiilor ei principale de acțiune, în asigurarea coerenței și performanței pe termen lung:

- ◆ viziunea și misiunea firmei;

- ◆ scopurile;

- ◆ obiectivele concrete prin realizarea cărora se urmărește atingerea scopurilor.

Deși trebuie să se adapteze permanent la schimbările mediului, firma trebuie să-și formuleze și să păstreze neschimbate câteva idealuri care îi vor ghida orientarea, dezvoltarea, deciziile strategice și orice proiect sau plan de afacere. Aceste idealuri formează **viziunea** firmei și sunt exprimate în declarația referitoare la misiunea ei. În esență, **misiunea** exprimă în mod sintetic ideologia\* firmei și reunește trei componente:

- ◆ valorile centrale pe care le împărtășește firma;

- ◆ scopul principal a firmei;



◆ obiectivele sau „țintele” pe care le va urmări firma în vedere îndeplinirii misiunii declarate.

**Valorile centrale** – câteva, nu mai mult de cinci – reflectă concepția de bază a firmei pe care aceasta o păstrează independent de schimbările care se produc în mediul afacerilor sau în managementul ei. O modalitate de a decide dacă o anumită valoare poate fi considerată de bază este de a verifica în ce măsură ea mai rămâne valabilă atunci când împrejurările se schimbă. Dacă, în împrejurări noi, într-un mediu complet diferit, ea își păstrează capacitatea de a orienta deciziile antreprenorului și de a exprima ceea ce el consideră a fi identitatea firmei sale, atunci acea valoare este centrală și poate fi încorporată în viziunea firmei. Iată câteva exemple de valori centrale împărtășite de unele firme: excelență în deservirea clienților, creativitatea, integritatea (cinstea), responsabilitatea socială.

**Scopul principal** exprimă chiar rațiunea de a fi a firmei și este formulat prin declarația referitoare la misiunea ei. Ca și valorile centrale, scopul principal al unei firme poate rămâne același timp de decenii.

El evidențiază ceea ce deosebește firma de alte firme din același domeniu de activitate, precum și direcția dezvoltării firmei.

Din perspectivele motivației lor imediate, firmele există pentru a obține profit. Profitul este însă motivația oricărui antreprenor. Prin urmare, nu obținerea profitului poate fi scopul principal al unei firme, ceea ce individualizează firma în raport cu alți competitori. Ceea ce este cu adevărat important este modul în care va acționa firma pentru a obține profit, pentru că acesta îi definește identitatea.

Antreprenorului îi revine sarcina de a fixa scopul principal al afacerii sale și de a-l formula în termeni clar înțeleși de către toți factorii mediului extern (clienți, furnizori, investitori, opinia publică) și intern (angajații firmei – indiferent de poziția și de responsabilitățile lor).

**Obiectivele** (țintele) sunt țelurile cele mai înalte pe care managerul și echipa sa își propun să le atingă. Ele exprimă ceea ce firma dorește să realizeze sau să devină într-un orizont de timp mediu (cinci-zece ani).

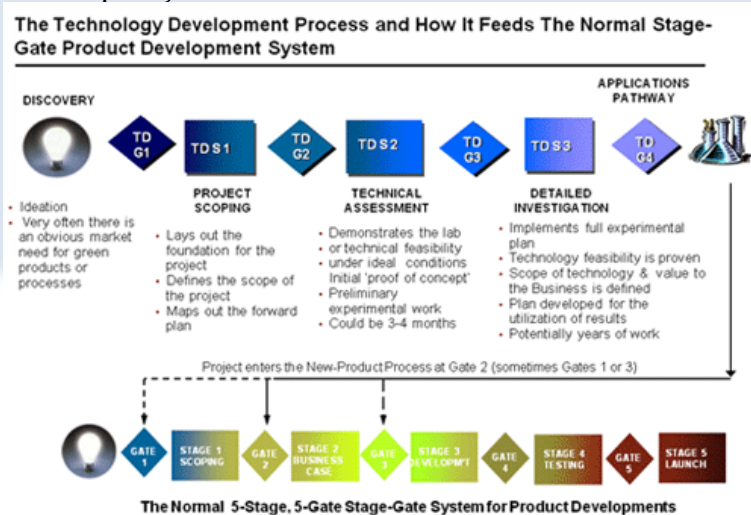
Obiectivele trebuie formulate în așa fel încât să determine un puternic angajament al tuturor membrilor organizației în atingerea lor. Ele trebuie să fie ca o provocare și, totodată, să dea măsură eforturilor ce trebuie depuse pentru ca firma să ajungă la ținta propusă.

Pentru manager, planificarea activității se concretizează în:

- ◆ formularea misiunii firmei, a scopului și a obiectivelor ei;
- ◆ determinarea acțiunilor și activităților ce se vor realiza în vederea îndeplinirii lor;
- ◆ dimensionarea resurselor necesare, a termenului până la care obiectivele vor fi atinse;
- ◆ precizarea perioadei de timp necesare și a modului optim de utilizare a acestora;
- ◆ evaluarea situațiilor favorabile și a celor nefavorabile care pot apărea;
- ◆ stabilirea modalităților și instrumentelor prin care se realizează controlul activității și evaluarea rezultatelor.

O dată atins, obiectivul firmei trebuie înlocuit. Dacă firma continuă să-și mențină aceleași obiective și după îndeplinirea lor, este foarte probabil că nu va mai avea succes și va pierde curând poziția câștigată. Spre ilustrare, în anii '20, Ford și-a atins obiectivul, dar nu l-a înlocuit cu un altul, adecvat noilor condiții; ca urmare, General Motors a depășit Ford în anii '30, iar compania Ford a trebuit să facă față unei perioade de declin puternic al afacerii sale.

Pe lângă funcția de planificare strategică, exprimată prin definirea explicită a valorilor împărtășite, a scopului și a obiectivelor firmei, managerul realizează și o funcție de planificare curentă a activității. Un plan bine întocmit este prima condiție a îndeplinirii obiectivelor propuse la timp și conform standardelor adecvate. El este, totodată, un instrument de control, o „hartă” care orientează pe toți cei implicați într-o activitate.



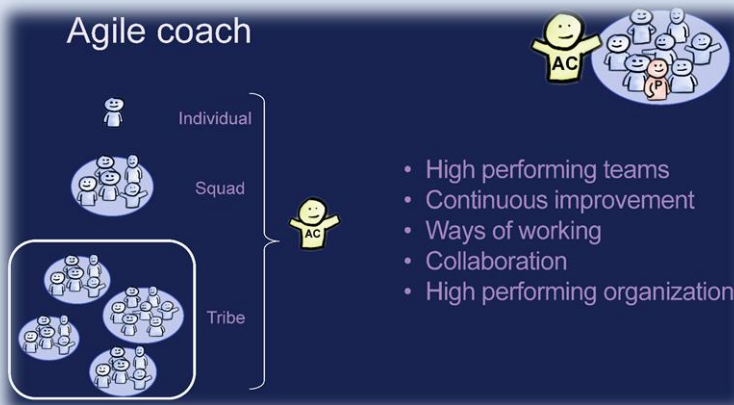
Planul activităților curente conține:

- ◆ sarcinile concrete (CE acțiuni trebuie întreprinse);
- ◆ persoana care îndeplinește fiecare sarcină și răspunde pentru îndeplinirea ei (CINE este responsabil);

♦ termenul limită de îndeplinire a sarcinii (PÂNĂ CÂND trebuie realizată fiecare sarcină).

În raport cu planul unei activități, se specifică sarcinile și atribuțiile angajaților, se constituie echipe de lucru, se definesc proceduri de comunicare și de colaborare. În acest fel, planul generează forme de organizare și evidențiază modul în care funcțiile esențiale ale managerului se întrepătrund.

### Agile coach



### c) Conducerea

Calitățile de **lider** ale managerului și modul în care el exercită funcția de conducere sunt decisive pentru succesul întreprinderii sale. Funcția de conducere constă în luarea deciziilor și în asumarea responsabilităților pentru efectele pe care le produc deciziile luate.

Trăsăturile de personalitate ale liderului și modul său de a se comporta în calitate de conducător se reflectă în **stilul de conducere**. Acesta influențează moralul tuturor angajaților, motivația lor pentru obținerea performanței, atitudinea față de muncă și față de organizația în care lucrează.

Un bun conducător:

- ♦ exprimă considerație, atitudine pozitivă, respect și stimă față de oameni;
- ♦ are capacitatea de a formula cu claritate obiectivele de realizat și mijloacele adecvate ce vor fi utilizate, de a defini cu claritate situația prezentă și cea de perspectivă;
- ♦ se consultă cu membrii grupului în procesul de fundamentare a deciziilor;
- ♦ știe cum să motiveze oamenii și să determine antrenarea lor în obținerea unor performanțe tot mai ridicate;
- ♦ este exigent și obiectiv în aprecieri, dându-le oamenilor sentimentul că sunt răsplătiți corect pentru contribuția lor.

Climatul generator de performanță și de satisfacție pe care managerul îl construiește în firma pe care o conduce se bazează, în primul rând, pe o

bună cunoaștere de sine și a celorlalți, precum și pe alte calități, cum sunt:

- ♦ abilități de comunicare – claritate, coerență, concizie, persuasiune, utilizarea adecvată a limbajului verbal și nonverbal;
- ♦ abilități de relaționare – flexibilitate, sociabilitate, adaptabilitate, gândire pozitivă, toleranță, principialitate;
- ♦ abilități de negociere și de soluționare a conflictelor;
- ♦ capacitatea de gestionare eficientă a timpului, a emoțiilor, a stresului, a informațiilor ș.a.

### d) Controlul și îmbunătățirea continuă a activității

Organizarea, planificarea și conducerea unei activități trebuie să fie însoțite permanent de controlul desfășurării ei și de adoptarea continuă de măsuri vizând îmbunătățirea performanțelor obținute.

Prin funcția de control și îmbunătățirea activității, managerul urmărește:

- ♦ prevenirea, limitarea sau eliminarea abaterilor de la principiile și normele privind desfășurarea activității;
- ♦ verificarea respectării deciziilor adoptate și a îndeplinirii sarcinilor;
- ♦ anticiparea nevoii de măsuri corective, astfel încât să se asigure obținerea rezultatelor așteptate.

Sintetizând, complexitatea și importanța rolului managerului sunt evidențiate de atribuțiile cheie care îi revin:

- ♦ organizarea firmei;
- ♦ planificarea activității;
- ♦ conducerea, controlul și evaluarea activității;
- ♦ gestionarea eficientă a tuturor resurselor;
- ♦ dezvoltarea firmei, îmbunătățirea continuă a performanțelor acesteia și creșterea renumelui ei.

## 7.3 OBȚINEREA PRODUSULUI

Pentru un întreprinzător, **produs** este ceva ce poate fi oferit pe piață, întrucât are capacitatea de a satisface o cerere sau o trebuință. Produsul înseamnă mult mai mult decât un bun cu existență fizică. El este de fapt un ansamblu de beneficii și satisfacții pe care cumpărătorii se așteaptă să le obțină prin achiziționarea lui; este suma tuturor atributelor sale fizice, psihologice, simbolice și utilitare.

Produsele pe care le oferă o firmă pot fi **bunuri** (obiecte cu existență fizică, tangibile, ce se



consumă după ce au fost confecționate) sau **servicii**; acestea din urmă sunt acțiuni sau activități ce se consumă în procesul producerii lor (bunuri intangibile).

Astfel, o firmă poate să producă mezeluri sau servicii de consultanță juridică, autoturisme sau servicii turistice, încălțăminte sau servicii medicale etc.

Indiferent de natura sa, orice produs trebuie considerat sub trei aspecte principale:

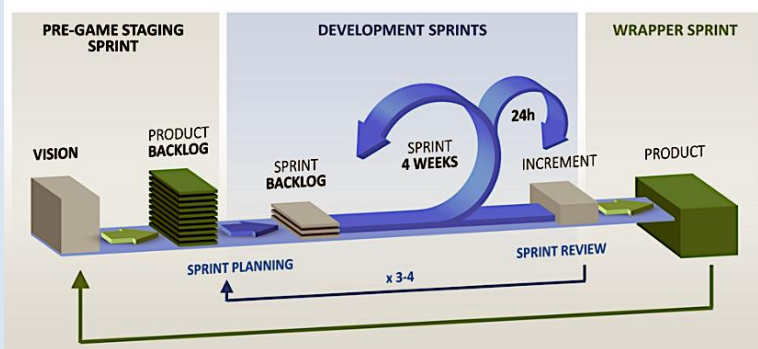
- ◆ al beneficiilor directe pe care le aduce consumatorului: satisfacerea trebuinței, îmbunătățirea imaginii pe care consumatorul respectivului produs o are în fața celorlalți, siguranța sau securitatea pe parcursul utilizării, confort;

- ◆ al caracteristicilor sale: atribute sau proprietăți, calitate, stil, ambalaj și condiții de livrare, informațiile despre produs inscripționate pe etichetă;

- ◆ al serviciilor care sunt oferite împreună cu el: garanție, transport, instalare, servicii de întreținere pe perioada utilizării.

Rezultă că activitățile prin care firma produce un bun sau un serviciu sunt nu doar complexe, dar și foarte importante pentru succesul ei pe piață: fără un management eficient al activității de producție nici o firmă nu poate spera să se mențină pe piață, să facă față în lupta de concurență.

### SCRUM – PROCESS



**Managementul producției** constă în planificarea, organizarea și controlul operațiilor din care rezultă produsul oferit de firmă, în așa fel încât să se asigure utilizarea eficientă a resurselor firmei, iar produsul să satisfacă cerințele cantitative și calitative ale pieței.

Orice produs (bun sau serviciu) rezultă dintr-o anumită asocierie sau combinare a resurselor umane de care dispune firma – oamenii cu diferite calificări și competențe – cu resursele materiale – spații de producție, echipamente, tehnologii de fabricație, materii prime etc. Managementul producției urmărește integrarea eficientă a activităților și a resurselor destinate obținerii unui produs.

### 7.3.1 Etapele procesului de producție

Procesul de producție presupune parcurgerea mai multor etape: conceperea produsului, fabricarea componentelor produsului, asamblarea, distribuția (transportul produsului către centrele de desfacere sau vânzare).

Crearea unui produs trebuie să plece de la o bună cunoaștere a nevoii pe care acesta urmează să o satisfacă. Dacă un produs va fi ingenios, bine realizat, încorporând inteligență și tehnologie, dar nu va răspunde cerințelor pieței, el nu se va vinde.

Ca urmare, conceperea produsului pe care îl va oferi firma este un proces care începe cu definirea clară a unei anumite nevoi sesizată pe piață și se poate încheia cu stabilirea procedurilor prin care produsul va fi vândut. Pașii intermediari sunt:

- elaborarea specificațiilor tehnice: prin acestea se pun în legătură cerințele pieței cu posibilitățile de producție ale firmei și se verifică dacă firma dispune de capacitățile tehnice și umane pentru a realiza produsul în cantitatea cerută de piață, la calitatea și prețul așteptate de către cumpărători;

- conceperea prototipului produsului: este momentul în care întreprinzătorul, împreună cu echipa sa, își valorifică resursele de creativitate, viziunea personală, inventivitatea, elaborând modele sau variante diferite ale aceluiași produs, urmând să fie selectată aceea care satisface cel mai bine criteriile de fezabilitate.

### 7.3.2 Realizarea produsului

Realizarea propriu-zisă a produsului (confecționarea, fabricarea, producerea) constă în introducerea în fabricație a componentelor acestuia și asamblarea lor. Datorită creșterii complexității produselor și proceselor de fabricație, majoritatea firmelor preferă să achiziționeze de la alți producători diferitele componente sau subansambluri. Deci, firma va trebui să încheie contracte cu furnizorii acestora sau să subcontracteze unele dintre operațiile necesare realizării produsului.

Inițial, produsul va fi realizat la scară redusă (într-o cantitate mică), dar, pe măsură ce el va fi acceptat și cerut de către cumpărători, volumul producției va crește, fiind totodată posibil să intervină și anumite schimbări în design-ul lui și / sau în metodele de fabricație.

Firmele sunt organizații care își subordonează activitatea principiului raționalității: efect maxim cu efort minim. Orice decizie referitoare la introducerea

în fabricație a unui nou produs va avea în vedere eforturile pe care firma va trebui să le facă și câștigurile pe care le va realiza.

Totalitatea cheltuielilor ocazionate de producerea bunurilor sau serviciilor formează **costul producției**.

Întreprinzătorul cumpără materiile prime și materialele, energia și combustibilul, mașinile, utilajele, echipamentele tehnice de care are nevoie pentru a-și desfășura activitatea. Cumpără sau închiriază terenuri, clădiri. Uneori, pentru inițierea afacerii sau pentru derularea ei, contractează împrumuturi pe care trebuie să le restituie împreună cu dobânda aferentă. Angajează personal, oamenii capabili să ofere serviciile de care firma are nevoie. Toate aceste eforturi înseamnă cheltuieli sau costuri pe care firma trebuie să și le recupereze prin încasările pe care le realizează în urma vânzării produselor ei.

Atunci când decide să producă și să ofere un bun sau un serviciu, întreprinzătorul calculează costul unitar (sau pe bucată) și îl compară cu prețul pe care speră să îl obțină pe produs.

Costul unitar se determină prin raportarea cheltuielilor totale ale firmei într-o perioadă dată de timp la volumul total al producției (sau cantitatea totală de bunuri) obținute în intervalul respectiv.

În structura costului producției intră două categorii de cheltuieli:

♦ **cheltuieli directe** – cele care sunt nemijlocit legate de activitatea din care rezultă produsul oferit de firmă (de exemplu: cheltuieli cu materii prime și materiale, salariile persoanelor direct implicate în obținerea produsului);

♦ **cheltuieli indirecte** – cele care nu au legătură nemijlocită cu procesul din care rezultă bunul sau serviciul oferit (de exemplu: cheltuielile administrative, salariile personalului din serviciile de secretariat, contabilitate sau ratele și dobânzile lunare la creditele contractate).

De regulă, atunci când volumul producției se modifică (crește sau scade), cheltuielile directe se modifică și ele proporțional. În schimb, deoarece nu au legătură nemijlocită cu obținerea produsului, cheltuielile indirecte rămân nemodificate, relativ constante.

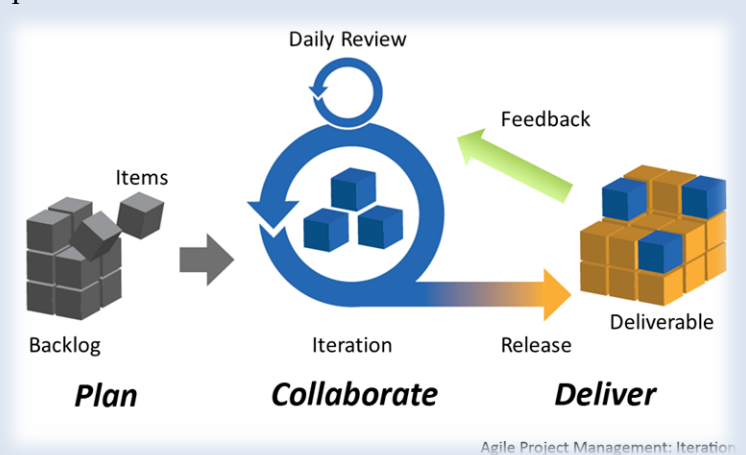
Consecința acestei evoluții a celor două categorii de cheltuieli este foarte importantă: în mod normal, atunci când crește volumul producției, costul unitar scade.

Determinarea volumului optim al producției nu depinde însă numai de condițiile interne ale firmei, ci și de mărimea cererii de piață. Dacă firma va

produce mai mult decât cere piața, cu scopul realizării unui cost unitar mai scăzut, ea se va putea afla în situația de a rămâne cu produsele nevândute, ceea ce o va obliga la reducerea prețului și la diminuarea câștigurilor ei.

Diferența dintre preț și costul unitar reprezintă profitul.

Profitul constituie principala sursă de finanțare a dezvoltării firmei, sursă din care se susțin procesele de modernizare, re tehnologizare, perfecționare a angajaților, cercetare și inovare. Rezultă că orice întreprinzător este direct interesat în obținerea unui profit cât mai mare, care se realizează, în primul rând, printr-un management orientat către reducerea permanentă a costurilor.



### 7.3.3 Reducerea costurilor

Pentru majoritatea managerilor, reducerea costurilor prin care se obține un anumit produs este echivalentă cu reducerea sau diminuarea pierderilor, a risipei. Surse ale risipei pot fi:

♦ nerespectarea strictă a condițiilor tehnice de realizare a produsului, ceea ce conduce la obținerea unor produse cu defecte; remedierea acestora necesită întotdeauna cheltuieli suplimentare, la care se adaugă și riscul pierderii încrederii clienților în ceea ce privește seriozitatea firmei;

♦ supraproducția – producerea unui volum de bunuri mai mare decât cantitatea cerută în mod curent pe piață, ceea ce determină sporirea cheltuielilor ocazionate de depozitarea și păstrarea bunurilor;

♦ organizarea defectuoasă a procesului de fabricație din punctul de vedere al amplasării în spațiu, al succesiunii, al distanțelor, al căilor de acces, al diferitelor operațiuni și locuri de muncă, ceea ce determină pierderi de timp, încetinirea fluxului tehnologic;

♦ dimensionarea necorespunzătoare a stocurilor de materii prime, piese, subansambluri;



supradimensionarea lor înseamnă blocarea unor resurse financiare în bunuri care „așteaptă” în depozite, în timp ce subdimensionarea poate să pună firma în situația imposibilității onorării unor comenzi din cauza lipsei de materiale;

◆ **indisciplina contractuală** – furnizorii, partenerii sau clienții firmei care nu își respectă angajamentele asumate prin contracte (termen de livrare, condiții de calitate, termene de plată) și care pot bloca activitatea firmei, cauzându-i mari pierderi.

Echipei care asigură managementul procesului de producție îi revin, deci, sarcini foarte importante.

În fiecare dintre domeniile de competență menționate deciziile trebuie să vizeze permanent adaptarea la dinamica pieței și la exigențele din ce în ce mai mari ale cumpărătorilor, precum și la schimbările rapide pe care le produce progresul tehnic.

Orice produs (bun sau serviciu) are un **ciclu de viață**, parcurge o succesiune de etape sau stadii.

În primul stadiu, produsul este fabricat într-o cantitate relativ scăzută, unele dintre caracteristicile lui pot fi schimbate, iar metodele de obținere sunt încă neconsolidate. Managementul producției trebuie să fie foarte flexibil, adaptabil la schimbările ce pot interveni și la faptul că cererea este încă imprevizibilă.

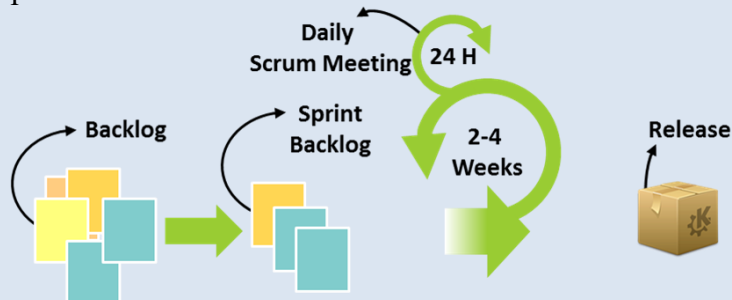
În stadiile de creștere și de maturitate, produsul și piața sa sunt relativ stabile, iar firma urmărește câștigarea unui număr cât mai mare de clienți (a unei cote de piață cât mai mari). Acum, solicitările față de producție sunt foarte puternice: volumul producției trebuie să fie câte mai mare, calitatea cât mai înaltă și costul cât mai scăzut. Deoarece volumul vânzărilor este previzibil, întreprinzătorul își poate permite să investească în îmbunătățirea metodelor de fabricație, în cercetare și în dezvoltare.

Inevitabil, datorită schimbării preferințelor consumatorilor sau a apariției unor noi competitori pe piață, orice produs intră – mai devreme sau mai târziu – într-un stadiu de declin.

Majoritatea firmelor preferă să intre pe piață cu un nou produs înainte ca cel vechi să fi ajuns în ultimul stadiu. Această politică evidențiază mai mult importanța activităților de cercetare și de inovare, a disponibilităților pentru schimbare. Firmele dinamice, inovatoare, orientate permanent către satisfacerea nevoilor clienților, își elaborează un **portofoliu de produse** pe care îl înnoiesc și îl adaptează permanent.

El este format din diferitele bunuri pe care firma le poate produce sau din serviciile pe care le poate presta, în funcție de obiectul ei de activitate și de capacitatea de care dispune.

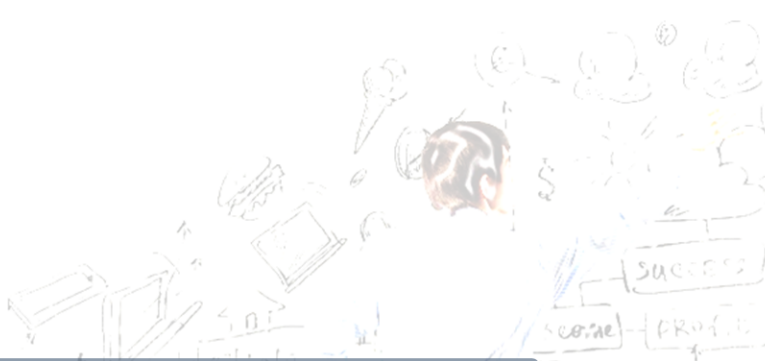
De regulă, decizia de a renunța la un produs trebuie să ia în considerare impactul asupra activității firmei (utilizarea capacităților sale de producție, a serviciilor oferite de către angajați), precum și asupra clienților firmei, a furnizorilor și a partenerilor ei. De aceea, firmele luptă pentru păstrarea clienților și pentru menținerea competitivității lor pe piață prin introducerea de noi produse sau prin îmbunătățirea permanentă a caracteristicilor acestora.

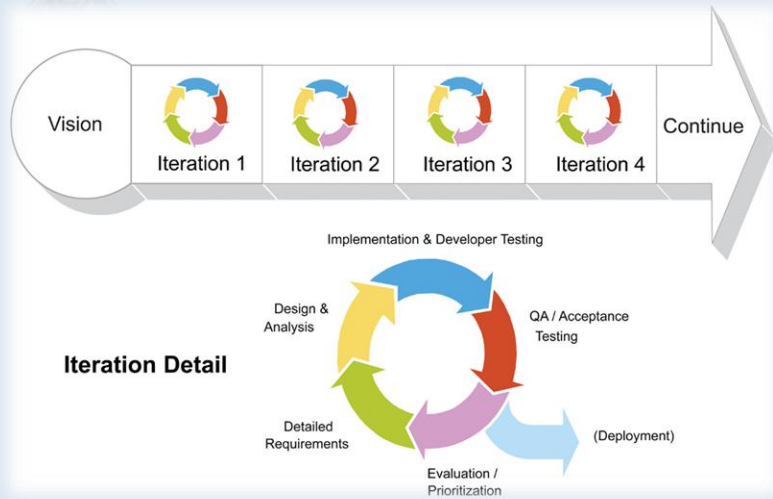


### 7.3.4 Promovarea produsului

Orice firmă urmărește vânzarea produselor sale și este preocupată de realizarea unui volum cât mai mare de vânzări. Este preocupată de calitatea produselor ei și de modul în care cumpărătorii o vor aprecia, de prețul la care va reuși să-și vândă produsele, de schimbările care se petrec pe piață. Orice firmă ia decizii comerciale; totuși, nu orice firmă are o politică de **marketing**. Pentru că marketingul este, înainte de toate, o anumită viziune, o concepție cu privire la ceea ce înseamnă o afacere: aceea care favorizează funcția comercială în raport cu producția, care consideră că deciziile privind producția – ca și organizarea și desfășurarea generală a activității – se iau, în primul rând, pe baza cerințelor prezente și viitoare ale pieței.

De aceea, pentru un antreprenor orientat către satisfacerea esențială a planului de afaceri, exercitând o puternică funcție de reglare continuă a afacerii.





### 7.3.5 Marketingul

Marketingul se referă la o gamă largă de activități, între care se includ:

- ◆ prospectarea riguroasă a pieței, finalizată cu definirea precisă a unei / unor nevoi ale unei anumite categorii de clienți; în termenii marketingului, aceasta înseamnă identificarea unei **nișe de piață**;
- ◆ cooperarea cu departamentul de producție pentru conceperea produsului și planificarea producției [e baza preferințelor cumpărătorilor și în raport cu estimarea volumului vânzărilor];
- ◆ pregătirea pieței pentru acceptarea produsului, lansarea lui pe piață și menținerea atenției cumpărătorilor asupra produsului respectiv;
- ◆ stabilirea canalelor de distribuție optimă, a formelor de livrare și a punctelor sau a centrelor de vânzare, în așa fel încât cumpărătorul să poată găsi cu efort minim produsul, la locul și la momentul potrivit;
- ◆ urmărirea comportării produsului pe parcursul utilizării de către consumator;
- ◆ asocierea vânzării produselor cu servicii oferite consumatorului, în așa fel încât gradul de satisfacție, siguranță și de încredere a acestuia în seriozitatea firmei să crească;
- ◆ promovarea de măsuri și acțiuni vizând protecția mediului, protecția consumatorului, îmbunătățirea standardelor de viață.

### 7.3.6 Principiile marketingului

În conceperea și realizarea politicii de marketing a firmei sale, antreprenorul va aplica într-un mod creativ, ținând cont de caracteristicile firmei și ale mediului în care își desfășoară activitatea, **principiile marketingului**.

1. **Produsul**: pentru ca un bun sau serviciu să aibă succes, să fie acceptat de către cumpărător, el trebuie să aibă valoare pentru acesta, să-i ofere o

satisfacție clară, deosebită (mai mare) față de produsul oferit de o altă firmă.

2. **Plasarea produsului (locația)**: canalele de distribuție și centrele de vânzare trebuie să asigure atât accesul cât mai facil al cumpărătorului la produs, cât și un efort minim din partea acestuia pentru a intra în posesia produsului.

3. **Prețul**: cumpărătorul trebuie să aibă certitudinea că sacrificiul pe care îl face, cedând o sumă de bani pentru cumpărarea produsului, este compensat din plin de satisfacția pe care o va obține prin consumarea lui, că prețul plătit este cel puțin egal cu beneficiile pe care el le va obține.

4. **Promovarea**: cumpărătorul trebuie să afle că produsul există, să fie informat în legătură cu avantajele pe care produsul le oferă și să fie convins să prefere produsul, în condițiile în care produse similare sunt oferite și de alte firme.

Pe baza acestor principii, conceptul de **marketing total** sau mix-marketing are în vedere integrarea într-o politică unitară a deciziilor referitoare la produs, preț, plasare și promovare („cei 4P”).

Orice decizie referitoare la **produsul** pe care îl va oferi firma trebuie să se bazeze pe evidențierea beneficiilor pe care le va aduce cumpărătorului, a satisfacției resimțite prin consumul aceluși produs. Fiecare dintre caracteristicile produsului trebuie pusă în legătură cu modul în care ea răspunde unei nevoi a clientului.

Identificarea riguroasă a nevoii pe care o satisface produsul este condiția esențială nu doar pentru politica de marketing a firmei, ci și pentru proiectarea întregii sale activități.

În plus, de cele mai multe ori, cumpărând un produs, consumatorul cumpără și plăcerea de a cumpăra. De aceea, devin importante condițiile de ambalare și livrare, ambianța în care are loc cumpărarea, serviciile suplimentare oferite, atitudinea vânzătorului, documentele (instrucțiuni, certificate de garanție ș.a.) care însoțesc produsul.

Stabilirea **prețului** de vânzare al produsului constituie o decizie strategică, la care se ajunge prin luarea în considerare a trei factori principali:

- ◆ costul produsului (cheltuielile pentru producerea și desfacerea lui);
- ◆ prețurile produselor similare practicate pe piață de alte firme;
- ◆ nivelul mediu al veniturilor sau al puterii de cumpărare a categoriei de clienți pe care firma o vizează.

Prețul trebuie să permită acoperirea costului și obținerea unui profit, să fie competitiv (în raport cu



prețurile practicate de alte firme) și să fie acceptat de către cumpărător.

Deciziile referitoare la preț au în vedere flexibilitatea lui (faptul că, pe piețe diferite, același bun se poate vinde la prețuri diferite), practicarea unor reduceri de preț în anumite perioade, facilități la modalitățile de plată, negocierea unor prețuri mai mici pentru vânzările în cantitate mare etc.

Deciziile privind **plasarea** produsului trebuie să echilibreze necesitatea ca accesul cumpărătorilor la produs să fie cât mai facil, cu necesitatea reducerii cheltuielilor de transport și de desfacere ale firmei. Produsul trebuie să ajungă la client la momentul și în locul potrivit, iar locul cel mai bun (vizibil, accesibil) și momentul cel mai potrivit trebuie anticipate cu cât mai mare precizie.

### 7.3.7 Promovarea

O dată stabilite măsurile referitoare la produs, preț și plasare, departamentului de marketing îi revine sarcina de a realiza promovarea produsului. Acțiunile de **promovare** se diferențiază în două mari categorii:

a) **Promovarea vânzărilor** – un ansamblu de acțiuni care „împing” produsul către consumator;

b) **Publicitatea** – prin care consumatorul este „împins” către produs.

a) Cel mai frecvent utilizate mijloace sau instrumente de promovare a vânzărilor sunt:

- ♦ tipărirea și distribuirea de broșuri, buletine informative, afișe, cataloage și alte materiale promoționale conținând informații de spre produs;

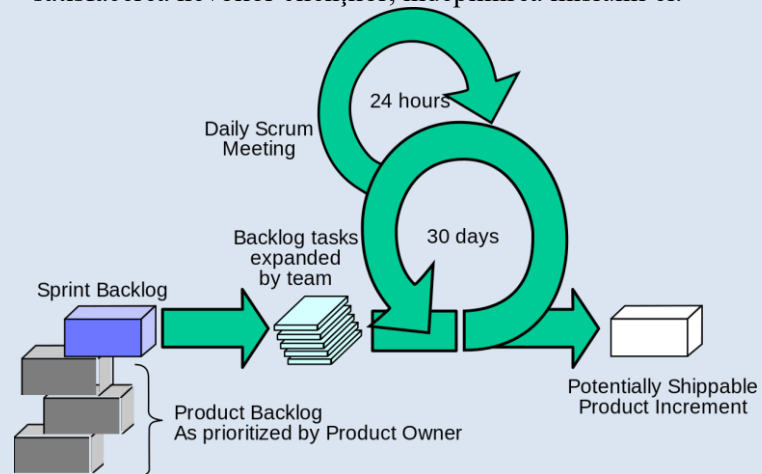
- ♦ activități promoționale: concursuri, mostre gratuite, sponsorizarea cu produse a unor evenimente, participarea la evenimente din comunitatea locală, participarea la târguri și expoziții;

- ♦ publicarea unor articole în ziarele locale și în revistele de specialitate;

- ♦ utilizarea media (radio, TV, Internet) pentru transmiterea reclamelor, afișarea reclamelor în locuri intens circulate sau pe autobuze și pe mașini, tipărirea siglei firmei sau unor anunțuri promoționale pe programul unor evenimente, publicarea anunțurilor în presă.

b) Publicitatea constituie totalitatea mesajelor care vizează orientarea consumatorilor și influențarea opiniilor acestora, în așa fel încât aceștia să cumpere produsul. Atunci când organizează o campanie publicitară (un ansamblu de acțiuni limitate în timp, care urmăresc un obiectiv precis), firma trebuie să-și definească cu precizie ținta, deci categoria de cumpărători pe care o vizează: vârsta, nivelul de educație, venitul, ocupația preponderentă, modul de petrecere a timpului liber, aspirații, modele sociale agreeate etc. o condiție foarte importantă a succesului unui plan de marketing este ca deciziile adoptate în domeniul produsului, prețului, plasării și promovării să fie coerente între ele, să se susțină reciproc, să comunice clienților firmei un mesaj unic, și acesta, cu un impact cât mai puternic.

O politică inteligentă, eficientă și creativă de marketing contribuie substanțial la dezvoltarea firmei. Ea însăși permite realizarea rațiunii de a fi a unei firme: satisfacerea nevoilor clienților, îndeplinirea misiunii ei.



## CAPITOLUL VIII - EVALUAREA UNEI AFACERI

Într-o economie de piață liberă, deschisă, firmele reușesc să facă față în lupta de concurență numai dacă își îmbunătățesc permanent performanțele. Firmele supraviețuiesc atunci când inovează, când se adaptează continuu la schimbările pieței, când își evaluează continuu performanțele.

Atitudinea unui antreprenor față de performanțele firmei sale este decisivă pentru ameliorarea continuă a acestora. Controlul afacerii presupune evaluarea ei continuă.

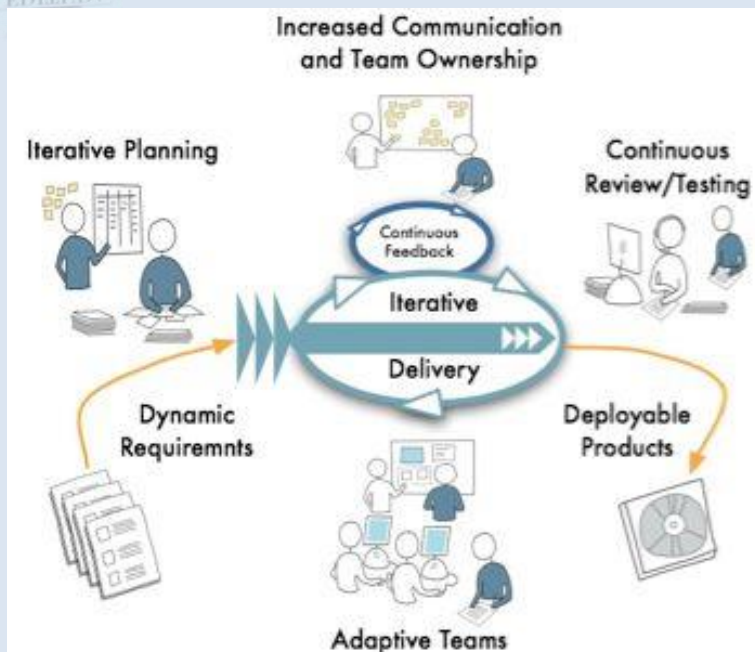
**Evaluarea unei afaceri** este un proces complex, care constă în compararea eforturilor (cheltuielilor) cu efectele (rezultatele) obținute în măsurarea performanțelor firmei.

Antreprenorul decide continuarea activității și dezvoltarea ei sau, dimpotrivă, încetarea activității (lichidarea firmei) pe baza raportului de evaluare a performanțelor.

Principalii **indicatori\* care măsoară eforturile** sunt:

**Capitalul social** – totalitatea sumelor puse în mod permanent la dispoziția firmei de către proprietarul / proprietarii ei, sub formă de aport;

**Capitalul utilizat** – sumele utilizate pentru desfășurarea activității și concretizate în bunurile materiale care contribuie la obținerea produselor (materii prime, materiale, combustibili, mașini, utilaje, echipamente, calculatoare, clădiri și alte dotări tehnice);



**Volumul investițiilor** – sume adăugate la capitalul utilizat și folosite pentru achiziționarea de noi bunuri și echipamente;

**Costul producției** – volumul total al cheltuielilor efectuate pentru desfășurarea activității și obținerea unui volum dat de produse.

Principalii **indicatori care măsoară** și exprimă **efectele** sunt:

**Volumul producției** – cantitatea totală de bunuri produse sau servicii prestate într-un interval dat de timp (o lună, un an etc.);

**Cifra de afaceri** – volumul total al încasărilor obținute de firmă într-un interval de timp provenind din vânzarea bunurilor sau a serviciilor realizate în intervalul respectiv;

**Profitul** – diferența dintre cifra de afaceri și costul producției.

În planul său de afaceri, antreprenorul își proiectează un anumit nivel al cheltuielilor și, respectiv, al încasărilor. Evaluarea rezultatelor activității îi permite aprecierea măsurii în care estimările sale s-au confirmat.

Dacă volumul fizic al producției și cifra de afaceri corespund previziunilor (sau sunt mai mari), aceasta confirmă utilitatea socială a firmei, faptul că ea s-a orientat către nevoile clienților și a reușit să satisfacă exigențele acestora.

Dacă diferența dintre încasări și cheltuieli, adică profitul, corespunde previziunilor (sau este chiar mai mare), aceasta este confirmarea faptului că antreprenorul a reușit să organizeze și să conducă eficient afacerea, a practicat un management performant.

Cheltuielile și încasările se pot afla unele față de altele în trei situații:

a) Cheltuieli < încasări => profit > 0, firma își poate continua activitatea;

b) Cheltuieli = încasări => profit = 0, firma se află la nivelul **pragului de rentabilitate**; dacă antreprenorul nu adoptă decizii corecte pentru reducerea cheltuielilor sau creșterea încasărilor, firma va avea dificultăți majore în continuarea activității;

c) Cheltuieli > încasări => profit < 0, firma înregistrează pierderi și se află în imposibilitatea continuării activității.

O evaluare corectă a performanțelor firmei presupune nu doar analiza indicatorilor cantitativi (sau de volum), ci și a celor calitativi (sau de eficiență).

Principalii **indicatori care măsoară** și exprimă **eficiența** activității sunt:

- ◆ Costul unitar (sau pe bucată);
- ◆ Profitul unitar (sau pe bucată);
- ◆ **Rata profitului.**

Acest ultim indicator furnizează informații esențiale pentru aprecierea calității sau a eficienței unei afaceri. Prin compararea profitului cu cifra de afaceri, cu volumul capitalului utilizat și cu costul total al producției, antreprenorul obține imaginea completă a raționalității activității sale.

Raportul profit / CT evidențiază gradul de rentabilitate a firmei și mai poartă numele de **rata rentabilității**. Pentru un antreprenor, „rațional”, „eficient”, „rentabil” sunt sinonimi.

Pentru ca firma să își poată onora în mod continuu angajamentele față de furnizori și față de clienți, o condiție importantă este proiectarea și realizarea ritmică a **fluxului de lichidități** (cash flow).

Prin aceasta se evidențiază încasările și plățile curente ale firmei. Atunci când încasările curente sunt mai mari decât plățile curente, antreprenorul dispune de un surplus de bani (în numerar și în contul bancar al firmei) care reprezintă profitul său efectiv. Profitul efectiv constituie principala sursă de autofinanțare a dezvoltării afacerii. Pentru că, în economia de piață, firmele nu supraviețuiesc dacă nu se dezvoltă.

Decizia antreprenorului de a continua activitatea este (sau ar trebuie să fie) însoțită de proiectarea și implementarea strategiilor de dezvoltare a afacerii sale.

Dezvoltarea înseamnă atât extinderea și (uneori) diversificarea activității, cât și creșterea calității proceselor și a produselor firmei.



Din punct de vedere cantitativ, dezvoltarea afacerii se bazează, în primul rând, pe aplicarea unor strategii de marketing care vizează:

- ◆ Creșterea numărului de clienți;
- ◆ Creșterea volumului mediu al vânzărilor, al cantității dintr-un bun sau serviciu achiziționată de un cumpărător într-o perioadă dată;
- ◆ Creșterea frecvenței cu care un produs este recumpărat.

Din punct de vedere calitativ, dezvoltarea afacerii înseamnă creșterea nivelului ei de eficiență, a raportului încasări / cheltuieli.

Proiectarea și implementarea deciziilor referitoare la dezvoltarea firmei angajează întreaga capacitate inovatoare a antreprenorului, talentul său managerial, curajul și responsabilitatea sa. Aceste decizii se bazează nu doar pe concluziile reieșite din analiza activității firmei, ci și pe o evaluare atentă a schimbărilor și a tendințelor care se manifestă în mediul afacerilor, precum și a tendințelor pieței.

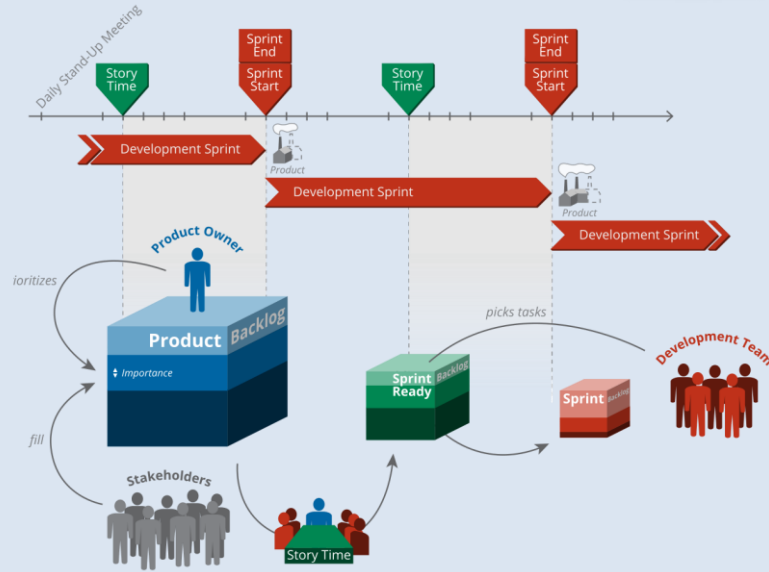
Atunci când analiza indicatorilor de performanță cantitativă și calitativă a firmei conduce la concluzia că firma nu obține rezultatele așteptate, iar previziunile nu îndreptățesc speranța în relansarea activității, antreprenorul va decide lichidarea afacerii.

Firma aflată în incapacitate de plată (în imposibilitatea de a-și achita obligațiile față de furnizori, angajați, bancă) nu își mai poate continua activitatea și este obligată să își declare **falimentul**.

Un eșec nu înseamnă însă sfârșitul carierei lui. Mai mult, se spune că în viață nu există eșecuri, există doar lecții (Fr. Nietzsche, filosof german). Dacă antreprenorul va reuși să identifice, cu luciditate și realism cauzele eșecului său și va desprinde concluzii corecte din această „lecție”, el se va putea relansa în afaceri, înființând o nouă firmă și, poate, va avea succes.

Există și situații în care antreprenorul decide încetarea activității firmei sale, chiar dacă ea nu se află în pericol de faliment. O cauză poate fi faptul că firma nu a reușit să obțină un profit cel puțin egal cu cel pe care antreprenorul l-ar fi obținut dacă și-ar fi investit banii într-un alt mod, într-o altă activitate.

De fiecare dată, însă, deciziile antreprenorului se bazează pe evaluarea afacerii sale și pe aprecierea șanselor ei de succes în viitor.



## CAPITOLUL IX - ETICA ȘI RĂSPUNDEREA ÎN AFACERI

### 9.1 ETICA ÎN AFACERI

Ca persoană juridică, firma este subiect de drept, adică titulară a unor drepturi și obligații prevăzute explicit în legi și alte acte normative. Diversitatea situațiilor concrete în care un antreprenor trebuie să ia decizii, să exprime atitudini și să se comporte într-un anumit fel depășește însă cu mult aria actelor, faptelor și operațiunilor care sunt prevăzute explicit în legi. Acestea produc, însă, consecințe asupra celorlalți. Ca urmare, sunt întotdeauna apreciate ca bune (dezirabile) sau rele (indezirabile), adică sunt evaluate din punct de vedere moral\* sau etic\*. Orice inițiativă economică se bazează pe comportamentul moral sau etic al participanților. Ea presupune ca angajamentele asumate să fie onorate, proprietatea privată să fie respectată și promisiunile să fie îndeplinite. Firmele și antreprenorii care au un comportament etic se bucură de respectul și încrederea partenerilor, a angajaților, a furnizorilor și a clienților lor. Acest comportament exprimă valorile pe care le împărtășește antreprenorul și pe care se bazează relațiile sale cu toți aceia care contribuie la bunul mers al afacerii; între aceste **valori**, prioritate trebuie să fie:

- sinceritatea
- responsabilitatea
- cinstea
- loialitatea
- integritatea
- dreptatea
- respectul
- grija

Orientarea constantă a atitudinilor și a comportamentelor conform acestor valori mărește încrederea reciprocă a partenerilor, face ca mediul afacerilor să fie previzibil (deci, mai puțin riscant), determină creșterea ratei de succes a afacerilor, încurajează inițiativele personale, majorează gradul de satisfacție materială și morală a indivizilor, dimpotrivă, nerespectarea lor conduce la nesiguranță, teamă, nemulțumire, pierderi (materiale, bănești, de timp și de energie – pentru urmărirea în justiție a celor care au înșelat, sau nu și-au respectat angajamentele și recuperarea pagubelor / prejudiciilor).

Etica afacerilor nu este o opțiune oarecare (facultativă, ci este o condiție fundamentală a prosperității individuale și colective, a calității vieții și a progresului economico-social.

First Iteration  
Functional requirements

cu ceea ce prevede legea sunt considerate ilicite. În consecință, cel care încalcă legea trebuie să răspundă pentru faptele sale; cei care au avut de suferit de pe urma conduitelor nelegale sunt îndreptățiți să primească reparații sau despăgubiri.

Formele răspunderii în afaceri sunt:

- răspunderea penală;**
- răspunderea contravențională;**
- răspunderea disciplinară;**
- răspunderea civilă.**

a) **Răspunderea penală** revine antreprenorului pentru acele fapte ilicite pe care legea le consideră **infrațiuni** – fapte grave, pedepsite de lege în modul cel mai aspru: privarea de libertate (închisoarea pe viață sau pe o perioadă determinată de timp). Infrațiunile de natură economică sunt prevăzute în Codul penal, în legi speciale și în dispoziții penale conținute de diferite legi.

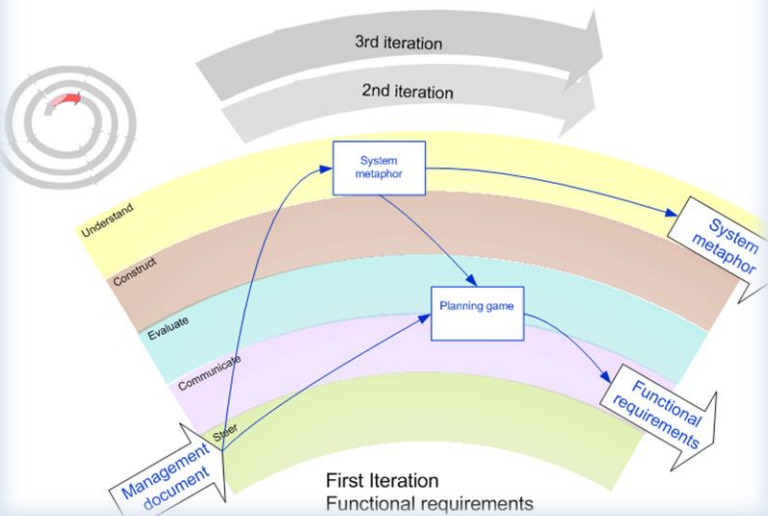
De exemplu, Legea nr. 31 / 1990 – Legea societăților comerciale – consideră (la art. 276) infrațiune bancruta frauduloasă: falsificarea, sustragerea sau distrugerea evidențelor societății sau ascunderea unei părți din activele societății; înfățișarea de datorii inexistente sau înregistrarea în contabilitate a unor sume eronate, cu scopul diminuării aparente a valorii activelor.

În funcție de decizia organelor abilitate, condamnarea penală poate fi însoțită și de răspunderea patrimonială: antreprenorul este obligat să repare prejudiciul adus (să despăgubească pe cel afectat de acțiunile sale ilicite).

b) **Răspunderea contravențională** revine antreprenorului pentru acele fapte ilicite pe care legea le consideră **contravenții** – fapte care, nefiind la fel de grave ca și infrațiunile, prezintă totuși un pericol social, fiind prevăzute și sancționate prin lege.

Contravenția este pedepsită cu amendă contravențională – obligarea antreprenorului care a săvârșit contravenția la plata unei sume de bani. Dacă antreprenorul nu achită amenda în termenul prevăzut, el poate fi sancționat cu închisoare contravențională (durata detenției neputând fi însă mai mare de șase luni). De exemplu, constituie infrațiuni:

- ◆ nerespectarea de către întreprinzător, la cererea organului de control, a documentelor justificative și contabile referitoare la modul de îndeplinire a obligațiilor fiscale;
- ◆ comercializarea de produse sau servicii care nu respectă normele igienico-sanitare, fără certificatele de calitate cerute de normele legale.



## 9.2 RĂSPUNDEREA ÎN AFACERI

Pentru nerespectarea normelor etice, antreprenorul este sancționat de opinia publică, pierde încrederea clienților și a partenerilor de afaceri. Activitatea lui nu este însă reglementată numai de norme morale, ci și de legi și de acte normative. Respectarea acestora este obligatorie. Încălcarea lor este sancționată potrivit prevederilor legale și în conformitate cu gravitatea faptei comise.

Răspunderea în afaceri se referă la situația în care actele, faptele sau acțiunile antreprenorului se abat de la reglementările legale. Rolul legii este acela de a prescrie modul în care trebuie să se desfășoare diferitele activități din societate și raporturile stabilite între participanții la respectivele activități. Conduitele prevăzute de lege sunt în acord cu interesele generale ale societății, iar comportamentele care nu concordă



### BIBLIOGRAFIE

c) Antreprenorul poartă o **răspundere disciplinară** pentru acele fapte ilicite care au, potrivit legii, o gravitate mai scăzută decât infracțiunile și contravențiile și sunt considerate **abateri disciplinare**.

De exemplu, în situația în care antreprenorul este și administratorul firmei și aceasta intră în faliment, el este înlăturat din funcțiile sale o dată cu declanșarea procedurii falimentului, iar atribuțiile sale sunt preluate de către lichidator (o persoană sau instituție desemnată prin hotărâre judecătorească).

d) Pentru orice faptă ilicită, alta decât infracțiunea, contravenția sau abaterea disciplinară, antreprenorul poartă o **răspundere civilă**:

- ♦ fie răspunderea civilă contractuală – în situația în care nu respectă obligațiile pe care și le-a asumat prin contactele încheiate;

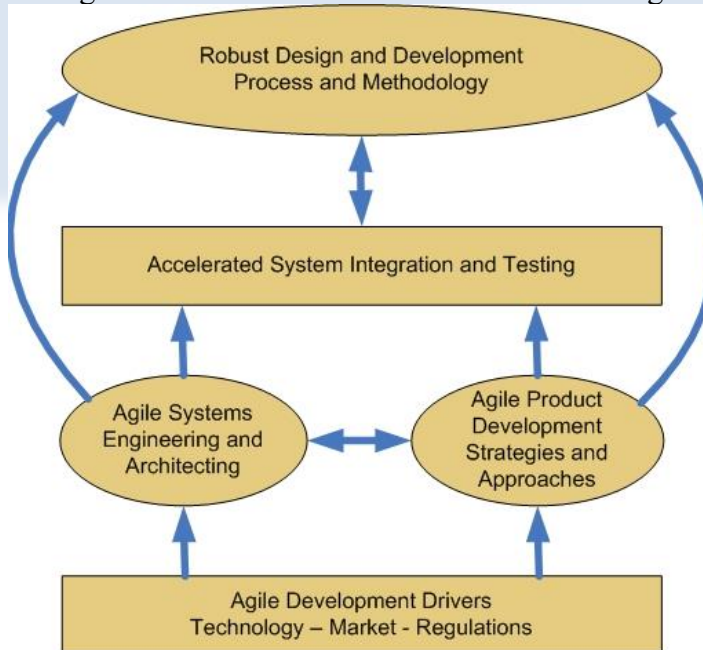
- ♦ fie răspunderea civilă delictuală – atunci când prin faptele sale aduce un prejudiciu unei persoane.

În oricare dintre aceste situații, antreprenorul este obligat la plata daunelor și a prejudiciilor produse (în natură sau în bani).

Fiind dat caracterul larg al răspunderii în afaceri, rezultă că antreprenorul este obligat și interesat să cunoască bine legile și actele normative care îi reglementează activitatea.

Aceasta cu atât mai mult cu cât necunoașterea legii (și invocarea ei) nu înlătură răspunderea și nu îl scutesc pe antreprenor de suportarea consecințelor ce decurg din încălcarea legii.

1. Albu N., Albu C., *Instrumente de management al performanței*, Vol. I și II, Editura Economică, București, 2003;
2. Berheci I. - „*Riscurile în viața întreprinderii și variabilitatea rezultatului contabil*”, partea I, Revista Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor, nr. 9/2009;
3. Berheci I. - „*Riscurile în viața întreprinderii și variabilitatea rezultatului contabil*”, partea a II-a, Revista Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor, nr.10/ 2009;
4. Muntean M. - „*Analiza echilibrului economico-financiar al întreprinderilor comerciale*”, Editura EduSoft, Bacău, 2006;
5. Needles B.E., Anderson H.R., Caldwell J.C - „*Principiile de bază ale contabilității*”, ediția a V-a, Editura Arc, 2001;
6. Negrescu A. - „*Criza economică la sentiment*”, DailyBusiness.ro, 2009, pe www.dailybusiness.ro;
7. Nicolescu O., Verboncu I. - „*Fundamentele managementului organizației*”, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
8. Tabără N., Horomnea E. - „*Evaluarea proiectelor de investiții în „Just In Time”*”, Revistele de Finanțe, Credit, Contabilitate nr. 11-12/1999;
9. Tabără N., Horomnea E. - „*Metodologia evaluării producției organizate în „Just In Time”*”, Revistele de Finanțe, Credit, Contabilitate nr. 8-9/1999;
10. Ursachi I. - „*Management*”, Editura ASE, București, 2001;
11. Valceanu Gh., Robu V., Georgescu N. - „*Analiză economico-financiară, Editura Economică*”, București, 2004;



### DEVELOPMENT: AGILE VS WATERFALL where the risk lies

#### WATERFALL



#### AGILE



- Deliverable Product
- Chance of failure
- Project Run Rate

Agile development uses an iterative approach to reduce risk and create products that are "launchable" throughout development.

**Anexa 1** la schema de ajutor de minimis

### CONȚINUT PLAN AFACERI

**Schema de ajutor de minimis prevăzută în cadrul Programului Start –up Nation**

**Notă:**

**Planul de afaceri este parte integrantă din procedura de implementare a proiectului. Necompletarea explicită a tuturor câmpurilor conduce la respingerea proiectului.**

**Exactitatea, veridicitatea și corectitudinea informațiilor completate și încărcate în aplicația programului sunt responsabilitatea integrală și exclusivă a persoanei / societății care este desemnată cu elaborarea completarea și depunerea online a planului de afaceri.**

#### 1. DATE GENERALE / CERERE DE FINANTARE

1. Numele firmei:
2. Codul unic de înregistrare:
3. Forma juridică de constituire:
4. Data înființării/Număr Registrul Comerțului:
  
5. Adresa, telefon/fax, e-mail ale societății:
6. Activitatea Codului CAEN pe care se solicită AFN este:

Producție		Se punctează cu 30 puncte
Servicii, inclusiv industriile creative definite conform HG. 859/2014*		Se punctează cu 30 puncte
Comerț și alte activități		Se punctează cu 10 puncte

7. Codul CAEN al activității pentru care solicita finanțare:

8. Valoarea capitalului social:

1

9. Natura capitalului social:

Natura capitalului social (%)	Actionar persoană fizică (%)	Actionar persoană juridică (%)
Român		
Străin		

2

10. Asociați, acționari:

Numele și prenumele/Denumire	CNP	Domiciliu / sediul societății	Pondere în Capital social %

11. Administratori

Numele și prenumele/Denumire	Domiciliu / sediul societății	Cod Numeric Personal / Cod Unic de Înregistrare

12. Persoane de contact responsabile de elaborarea și implementarea proiectului :

<sup>1</sup> Societățile care au în structura acționariatului persoane juridice nu sunt eligibile în cadrul programului start-up nation.

<sup>2</sup> Societățile care au în structura acționariatului persoane juridice nu sunt eligibile în cadrul programului start-up nation.



	Denumire	Adresă	e-mail	Telefon	Numele persoanei desemnate	Telefon persoană desemnată
Societatea beneficiară (obligatoriu)						
Societatea care asigura consultanță pentru elaborarea proiectului (daca este cazul)	<b>BIZADVICE SRL</b>	localitatea Bârsești, Municipiul Târgu Jiu, nr. 2, Camera 2, județul Gorj	<a href="mailto:office@bizadvice.ro">office@bizadvice.ro</a>	0253223193	<b>ION-AUGUSTIN SPINEANU</b>	0253223193

13. Categorie IMM

Microîntreprindere

Mica

Mijlocie

Conform prevederilor Legii nr 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii.

14. Prezentarea societăților din grup: Daca societatea aplicanta face parte dintr-un grup, pentru fiecare societate din grup se vor prezenta următoarele informații: denumire, CUI, legături cu societatea ce solicita AFN- *Dacă este cazul*-.

Se descarcă **Cererea tip de acord de principiu pentru finantare (Anexa 3)**, se completează, semnează și se urcă cu browse.

Se descarcă **Declarația privind încadrarea întreprinderii în categoria întreprinderilor mici și mijlocii (Anexa 5 obligatoriu si Anexa 6 după caz-** (daca mai aveti alte firme) , se completează, semnează și se urcă în aplicație )

Se descarcă **Declarația de minimis (Anexa 2) se completează, semnează și se urcă în aplicație**

Se încarcă în aplicație **BI/CI și CUI solicitant.**

Se încarcă în aplicație **împuternicirea - Dacă este cazul**-.  
**2. VIZIUNE, STRATEGIE**

În acest capitol de început încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

**A.**

Întrebare	Răspuns
Care este domeniul pentru care solicitați finanțare?	
Care este locația (previzionată) unde va fi implementat proiectul?	
Care este esența afacerii dumneavoastră?	
Ce anume va genera bani și profit?	

➤ Menționați alte elemente relevante care duc la succesul afacerii dumneavoastră.

*Se va preciza modul în care întreprinderea își utilizează resursele de muncă, materiale, bănești și informaționale pentru realizarea obiectivelor propuse.*

- *viziunea întreprinderii, reprezentarea a ceea ce se dorește a fi organizația în viitor;*
- *identificarea misiunii întreprinderii;*
- *examinarea perspectivelor pentru viitor în contextul obiectivelor pe termen lung.*

**B.**Unde vrei să ajungi în următorul an. Fixează-ți obiective cuantificabile!

Obiective	UM	<sup>3</sup> N+1
Cifra de afaceri	LEI	
Profit	LEI	
Număr de salariați	Număr mediu anual de angajați	

C.Activități necesare  
4  
proiectului.

implementării

Menționați unde și cum va fi asigurată locația de desfășurare a proiectului (prestarea activității la terți, asigurarea spațiului de producție / comercial prin achiziție / închiriere, elaborare proiecte tehnice, obținere avize, acorduri, autorizații necesare dacă e cazul amenajare spațiu, etc.)	
Precizați cum veți <b>asigura recrutarea / selecția și angajare personalului</b> necesar - inclusiv instruirea acestuia.	
Cum veți <b>asigura aprovizionarea cu materii prime</b> , materiale, produse finite, mărfuri, asigurarea condițiilor tehnico-economice, sanitare etc. cu precizarea surselor de finanțare pentru acestea.	
Ce alte activități considerați relevante pentru implementarea proiectului dumneavoastră, <b>care este calendarul de implementare</b> , ce costuri implică și cum le veți asigura finanțarea?	

### 3. RESURSE UMANE, ACTIVITATEA CURENTĂ

#### 3. Resurse umane

##### 3.1. Management

Management:

Nume și prenume și vârsta	Funcția în societate și principalele responsabilități pe scurt	Experiența în domeniu	Studii/Specializări cu impact asupra afacerii propuse

Reprezentant legal :

Nume si prenume

M/F

vârsta




Număr de locuri de muncă cu normă întreagă pe perioadă nedeterminată ce urmează a fi create după intrarea în vigoare a acordului de finanțare:

Total	
-------	--

\* Se va face dovada angajării persoanelor cu contract de muncă cu norma întreagă pe perioadă nedeterminată pana la momentul plății ultimei cereri de plată/ rambursare.

Se va calcula automat de către aplicație:

$X \geq 2 = 10$  puncte

<sup>3</sup>

N+1 reprezintă anul calendaristic imediat următor finalizării implementării proiectului ( exemplu: daca ultima rambursare a fost făcută la data de 29 septembrie 2019 - N+1 reprezintă exercițiul financiar care incepe la 01 ianuarie 2020 și se termină la 31 decembrie 2020).

<sup>4</sup>

În termen de maxim 1 an de la intrarea în vigoare a acordului, beneficiarul este obligat să efectueze cheltuielile. Nicio cheltuială efectuată/factură fiscală emisă/contract, cu excepția cheltuielilor cu consultanța sau cheltuielile financiare aferente creditelor/garanțiilor, efectuate înaintea intrării în vigoare a acordului de finanțare NU ESTE ELIGIBILĂ.





Loc de munca ocupat de **persoane defavorizate\*/ absolvenți după anul 2012/șomeri**:

Minim un loc de muncă din cele de mai sus creat pentru **persoană defavorizate\*/ absolvent după anul 2012/șomer**:

DA (1 loc)  NU

Număr total locuri de muncă nou create pentru **persoane defavorizate\*/ absolvenți după anul 2012/ șomeri**

**Observații:**

**Se acordă 5 puncte suplimentar pentru minim 1 loc de muncă din cele de mai sus create ocupat de 1 persoana defavorizata\*/ absolvent după anul 2012/șomer**

\* definite conform Hotărârii de Guvern nr. 784/2018 HG nr. 784/2018 - pentru stabilirea unor măsuri necesare în vederea implementării Programului operațional Ajutorarea persoanelor.

***Dovada locurilor de muncă ocupate de persoane defavorizate\*/absolvenți după anul 2012/șomeri se va prezenta pana la momentul platii ultimei cereri de plată/rambursare.***

Prin absolvent după anul 2012 se intelege absolvent incepand cu 1.01.2013 cu diploma(adeverinta) sau certificat de absolvire pentru studii conform legii educatiei naționale nr. 1/2011.

#### 4. PREZENTAREA PROIECTULUI

##### 4.1 Descrierea proiectului de investiții

Precizați în ce constă proiectul (înființarea unei capacități de producție/servicii; dezvoltarea portofoliului de produse/servicii; modernizarea/retehnologizarea) și care sunt principalele activități necesare pentru realizarea acestuia.

<b>Detaliați investițiile ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului si activitățile firmei pentru care sunt necesare fiecare dintre acestea</b>	
<b>Prezentați detaliat fluxul activității pentru care se solicită finanțare și principalele utilaje și echipamente utilizate, precum și integrarea echipamentelor achiziționate prin program în fluxul activității.</b>	
<b>Descrieți rolul si importanta elementelor de cost pentru care solicitati finantare</b>	
<b>Cum veți asigura , dacă este cazul, celelalte echipamente necesare fluxului tehnologic, echipamente care nu fac obiectul achizitiei prin proiect dar care sunt necesare pentru obtinerea produsului/serviciului descris in planul de afaceri.</b>	

##### 4.2 Locație proiect

Sediul social: Judet  Localitate  Adresa

Regiune de dezvoltare:

Urban / rural

<sup>6</sup>  
Locația implementării proiectului :

Regiune de dezvoltare:   
Judet  Adresa

În cazul în care activitatea aferentă proiectului se va derula într-un spațiu închiriat la adresa se va preciza doar localitatea.

<sup>5</sup> Locația implementării proiectului, la momentul completării planului de afaceri, este orientativă, solicitantul putând să o modifice până la plata ultimului dosar de decont când trebuie să autorizeze activitatea economică pentru care a solicitat finanțare la punctul de lucru declarat sau la terți, fără a modifica zona pentru care a obținut punctaj.

Urban / rural

Sediul social si locația implementării proiectului se află în localități (rural sau urban) din județele în care număr de IMM la nivel județean/ 100 locuitori < 4

Sediul social si locația implementării proiectului se află în localități (rural sau urban) din județele în care număr de IMM la nivel județean/ 100 locuitori ≥ 4

Se va puncta conform tabelului de mai jos:

1	Pentru localitățile (rural sau urban) din județele în care număr de IMM la nivel județean/ 100 locuitori < 4	20
2	Pentru localitățile (rural sau urban) din județele în care număr de IMM la nivel județean/ 100 locuitori ≥ 4	5

Pentru obtinerea punctajului, atat sediul social cat si locatia implementarii trebuie sa se afle în tipul de localitate pentru care a optat. De asemenea, până la finalizarea implementării proiectului, sediul social și locația implementării trebuie menținute în tipul de localități pentru care a obținut punctaj.

### TIPUL SOCIETĂȚII

PLĂTITOARE DE TVA   
NEPLĂTITOARE DE TVA

### 4.3 Dimensionare valoare de investiție

Nr. Crt.	Element de investiție/ Cheltuieli operationale	Număr	Valoare unitara	Valoarea totală fara TVA - lei	Valoare eligibila	Codul de clasificare
	Denumire	Bucăți	Fără TVA			
			-lei-			
<b>ACTIVE CORPORALE 1</b>						
	Echipamente tehnologice*, inclusiv echipamente IT, elevatoare, încărcătoare				<b>121000</b>	
	TVA					
	Autoutilitare și autovehicule cu destinație specială, cu excepția vehiculelor simbol G, conform Ordinului MLPTL 211/2003 cu modificările și completările ulterioare					
	TVA					
	Mobilier, aparatură birotică și sisteme de protecție a valorilor umane și materiale					
	TVA					
	<b>Două plăci informative programul de finanțare Start-up Nation, maxim 500 lei.</b>	2	250		<b>500</b>	
	TVA					
	Instalații/echipamente specifice în scopul obținerii unei economii de energie					
	TVA					
	Instalații de încălzire sau climatizare					
	TVA					
	SUBTOTAL ACTIVE CORPORALE 1				<b>121500</b>	
<b>ACTIVE CORPORALE 2</b>						
	Spații de lucru, spații de producție și spații pentru prestări servicii și comerț	12	2191,66667		<b>26300</b>	
	TVA					



Autoturisme, autobuze, microbuze, biciclete, moped, motociclet, Kart, ATV, rulote cu sau fără motor, remorci și semiremorci, platforme, izoterme și frigorifice, doc plutitor, șalupe maritime pentru călători, ambarcații fluviale de agrement, aparate de zbor.					
<b>TVA</b>					
<b>SUBTOTAL ACTIVE CORPORALE 2</b>				<b>26300</b>	
<b>SUBTOTAL ACTIVE CORPORALE</b>				<b>147800</b>	
<b>ACTIVE NECORPORALE ȘI ALTE CHELTUIELI 1</b>					
Salarii, utilități, chirii, servicii de contabilitate	12	2500		<b>30000</b>	
<b>TVA</b>					
Pagină web pentru prezentarea și promovarea activității inclusive cheltuieli de promovare on-line și cheltuieli înregistrare fără hosting.				<b>8000</b>	
<b>TVA</b>					
Brevete de invenție, francize, etichetare ecologică					
<b>TVA</b>					
Cursuri de dezvoltare a abilităților antreprenoriale					
<b>TVA</b>					
<b>Consultanță</b>				<b>8000</b>	
<b>TVA</b>					
Software-uri necesare desfășurării activității, inclusiv licențe și software pentru comerțul on-line					
<b>TVA</b>					
<b>SUBTOTAL ACTIVE NECORPORALE ȘI ALTE CHELTUIELI 1</b>				<b>46000</b>	
<b>ACTIVE NECORPORALE ȘI ALTE CHELTUIELI 2</b>					
Cheltuieli financiare aferente creditelor/garanțiilor obținute pentru creditele contractate de beneficiari în vederea realizării planurilor de investiții acceptate în cadrul programului, pentru solicitanții care utilizează credit pentru implementarea proiectului.				<b>6200</b>	
<b>SUBTOTAL ACTIVE NECORPORALE ȘI ALTE CHELTUIELI 2</b>				<b>6200</b>	
<b>SUBTOTAL ACTIVE NECORPORALE ȘI ALTE CHELTUIELI 1 + 2</b>				<b>52200</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>200000</b>	

**Notă:**

- La dimensionarea valorii proiectului de investiții se vor considera numai cheltuielile eligibile;
- Se vor atașa oferte ale elementelor de investiții care se doresc a fi achiziționate în cadrul proiectului (oferte emise de furnizor/producer, print screen din magazin online etc.);
- \* Prin echipamente tehnologice conform grilei de punctaj se înțeleg toate bunurile descrise în grupele 2.1, 2.2, și 2.3.6. din H.G. 2139/2004 pentru aprobarea Catalogului privind clasificarea și duratele normale de funcționare a mijloacelor fixe, sau obiecte de inventar asimilate grupelor menționate.

**4.4. Plan de finanțare a proiectului**

a) Structura de finanțare a proiectului de investiții:

Sursa de finanțare		
	RON	%
Ajutor de minimis		
Aport propriu (pentru proiecte mai mari de 200.000 lei)		
<b>TOTAL valoare de investiție</b>		<b>100%</b>

Punctaj:

- Pentru calculul echipamentelor tehnologice și software-uri necesare desfășurării activității din valoarea planului de afaceri se adună punctul 1 (1.1+1.2) cu 4 (4.1+4.2) cu 5 (5.1+5.2) și cu punctul 13 (13.1+13.2-Software-uri necesare desfășurării activității, inclusiv licențe și software pentru comerțul on-line) și se calculează procentul din total cheltuieli eligibile.

Echipamente tehnologice și software-uri necesare desfășurării activității în pondere mai mare sau egală cu 60% din valoarea planului de afaceri:

DA  NU

Se va puncta 10 puncte opțiunea DA

Echipamente tehnologice și software-uri necesare desfășurării activității în pondere mai mare sau egală cu 50% din valoarea planului de afaceri:

DA  NU

Se va puncta 5 puncte opțiunea DA

A acționarii/ asociații solicitantului au avut calitatea de administrator sau asociat unic într-o societate comercială care a fost în declarată în insolvență sau faliment în ultimii 5 ani (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

DA  NU

Se va puncta 25 puncte opțiunea NU

## 5. ANALIZA PIETEI

### 5.1. Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței

Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră în raport cu cele oferite de concurență).

### 5.2. Piața și promovarea noului produs/serviciu

#### 5.2.1. Produsul nou

**Descrierea exactă a produsului/serviciilor (se va completa secțiunea aferentă domeniului economic pentru care se solicită finanțare – producție/comerț/servicii cuprinzând date estimative pentru un exercițiu financiar de 1 an calendaristic după finalizarea implementării proiectului):**

Domeniul de activitate	Produsul	Prețul unitar	Cantitatea anuală estimată a fi comercializată	Venituri totale anuale estimate a fi realizate din activitatea propusă
în cazul produselor finite prezentați pe scurt o descriere fizică, caracteristici tehnice, performanțe, utilități, căror nevoi răspund, etc.	Produsul 1....	<b>40</b>	<b>2500</b>	<b>100.000</b>
	Produsul 2....	<b>50</b>	<b>500</b>	<b>25.000</b>
	Produsul 3....	<b>100</b>	<b>2500</b>	<b>25.000</b>
	.....			
în cazul serviciilor, descrieți trăsăturile caracteristice ale acestora, în așa fel încât să se înțeleagă la ce servesc serviciile prestate de dvs.	Serviciul 1....			
	Serviciul 2....			
	Serviciul 3....			
	.....			
în cazul comerțului, precizați grupele de produse ce le veți vinde și aria de valorificare, dacă vânzarea este cu amănuntul sau cu ridicata și dacă veți furniza servicii specifice (post vânzare, transport, garanție, reparații etc);	Produsul 1....			
	Produsul 2....			
	Produsul 3....			
	.....			

7

în cazul comerțului în magazine nespecializate sau care oferă o gamă largă de produse, vor fi precizate doar grupele de produse și veniturile totale anuale estimate a fi realizate din activitatea propusă fără a mai completa coloanele 2 și 3.



### 6. PROIECȚII FINANCIARE

**6.1** Cheltuielile anuale și veniturile vor fi disponibile la descărcare din aplicație în forma modelelor de mai jos, se vor completa în fișierul de tip editabil și se vor urca în aplicație completate.

**CHELTUIELI ANUALE DE PRODUCȚIE/EXPLOATARE:**

Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă

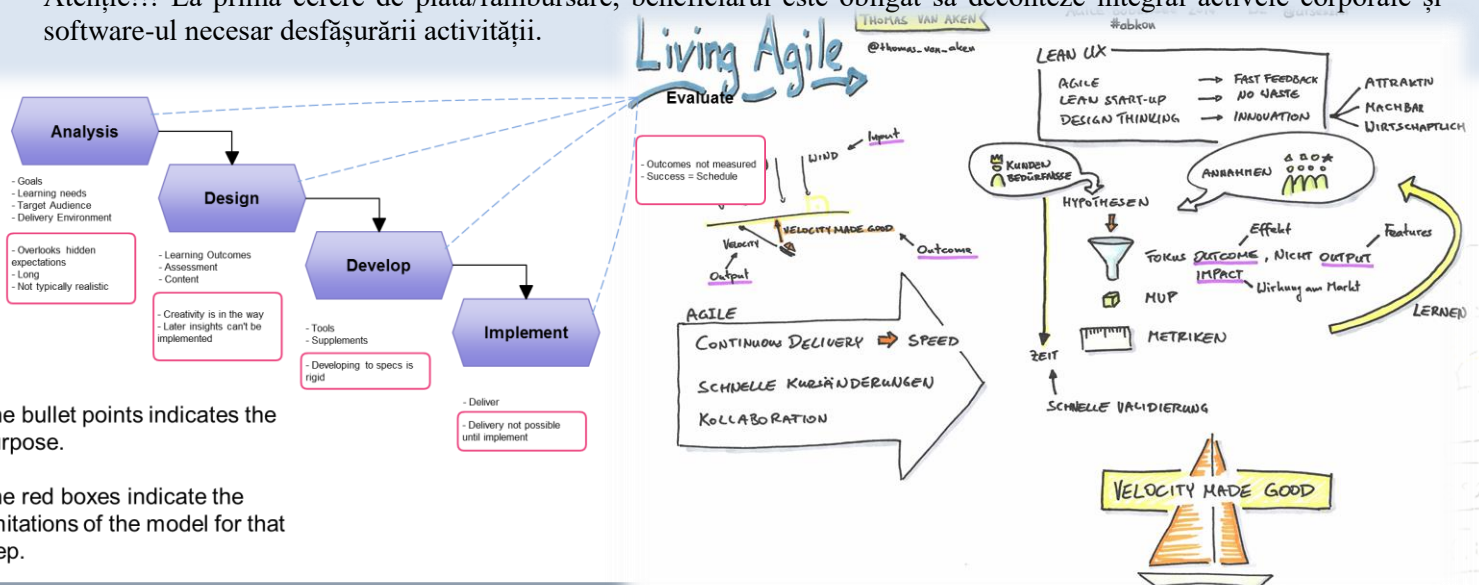
Cheltuieli de producție/exploatare	Suma – Lei N+1	%
Materii prime	30000	25
Materiale auxiliare	6000	5
Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)	60000	50
Energie, alte utilități	6000	5
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producție indirecte		
Administrație / Management	6000	5
Cheltuieli de Birou / Secretariat	6000	5
Cheltuieli de Transport (transport intern, manipularea produselor în cadrul activității și cu ce forțe se realizează)	6000	5
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte cheltuieli indirecte		
<b>TOTAL</b>	<b>120.000</b>	<b>100</b>

**7.4. VENITURI ANUALE PRECONIZATE:**

(Detaliați volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor)

Vânzări la capacitatea maximă	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	50 %
Produsul 2	25 %
Produsul 3	25 %
<b>TOTAL</b>	

Atenție!!! La prima cerere de plată/rambursare, beneficiarul este obligat să deconteze integral activele corporale și software-ul necesar desfășurării activității.



The bullet points indicates the purpose.  
The red boxes indicate the limitations of the model for that step.

### Un plan bun de afaceri trebuie să:

- descrie conceptul de afaceri
- descrie cum va funcționa firma
- descrie ce activități va desfășura și cu ce rezultate
- descrie care sunt scopurile și cum vor fi atinse.

### Structura planului de afaceri și rolul fiecărui capitol

Planul de afaceri trebuie să descrie condițiile și obiectivele interne și externe într-o formă concisă și clară. Planul de afaceri este un ghid scris care detaliază demararea și direcția viitoare a unei afaceri.

Un plan de afaceri trebuie să cuprindă:

- ⊗ Tema afacerii tale, ideea ei - identifică conceptul afacerii tale
- ⊗ Cuprinsul - organizează informațiile
- ⊗ Sumarul - furnizează o privire de ansamblu a planului, subliniind factorii care duc spre succes
- ⊗ Prezentarea generală a firmei - prezintă CV-ul firmei
- ⊗ Resursele umane și conducerea - oferă detalii despre capitalul uman al firmei
- ⊗ Sursele de finanțare și amortizările corespunzătoare - justifică economic și financiar ideea ta de afaceri
- ⊗ Piața, analiza pieței și planul privind specificul afacerii - vizează segmentul țintă de piață
- ⊗ Produsele și serviciile oferite - arată rezultatul afacerii tale
- ⊗ Procesul de vânzare, politica de preț, planul de acțiune, planul de marketing - relatează strategia de marketing a afacerii, rezumă modurile în care vei crea și livra produsele sau serviciile
- ⊗ Concurența - informații despre actorii economici care activează pe aceeași piață cu tine Promovare și publicitate - relevă sursele de mediatizare a afacerii tale
- ⊗ Managementul financiar și analiza economică - furnizează informații despre gestionarea optimă a activelor și pasivelor implicate, cât și a veniturilor și cheltuielilor aferente
- ⊗ Declarații și previziuni financiare - ilustrează în ce mod afacerea va performa financiar pe baza previziunilor din plan
- ⊗ Anexe - includ analize statistice, materiale de marketing, rezumate.

### Principiile excelenței în afaceri înseamnă:

- ✓ să ai o viziune clară (cu misiune, politică, strategie și obiective definite)

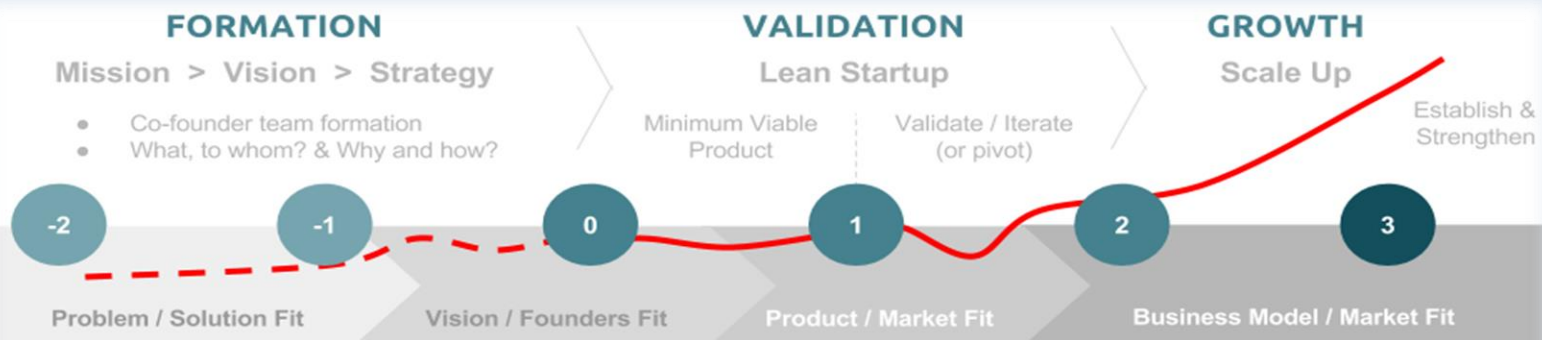
- ✓ să ai orientare către clienți (cunoașterea necesităților explicite și latente, satisfacerea necesităților)
- ✓ să lupți pentru îmbunătățire continuă (prin măsurarea și analiza rezultatelor, feed-back, inovare)
- ✓ să aplici bunele practici manageriale (orientare către procese, abordare convingătoare/integratoare, implementare sistematică și îmbunătățire continuă)
- ✓ să aplici bunele practici în domeniul resurselor umane (orientare către satisfacția angajaților, motivare, recompensare și formare continuă)
- ✓ să promovezi parteneriate (cu furnizorii, cu celelalte părți interesate: autorități, organisme de supraveghere) responsabilitate etică față de societate.



### Care sunt informațiile esențiale?

- ❖ Prezentarea generală a strategiei firmei tale și a misiunii
- ❖ Descrierea succintă a pieței pe care activează afacerea ta
- ❖ Prezentarea succintă a produsului sau serviciului pe care vrea să-l dezvolte prezentul plan
- ❖ O descriere succintă a calificării echipei manageriale în implementarea unei astfel de afaceri și chiar a unui portofoliu de afaceri de succes derulate de echipa propusă
- ❖ Elemente financiare reale ale firmei tale (din ultimii ani) și elemente financiare prognozate în legătură cu prezentul plan de afaceri (venituri realizate, venituri nete realizate, venituri prognozate: scenariu pesimist, scenariu realist, scenariu optimist)
- ❖ Estimarea cât mai aproape de realitate a sumei necesare pentru finanțarea prezentei afaceri





## Ideating

Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or right balance of skills in the team structure yet.

## Concepting

Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members needed to see the ownership.

## Committing

Committed, skills balanced co-founding team with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-Founders shareholder agreement (SHA) signed including milestones, including milestones, money commitments, for next three years with proper vesting terms.

## Validating

Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investment or loan for initial product development. Share from future revenues.

## Scaling

Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted professional funding. Hiring, improving quality and implementing processes.

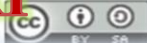
## Establishing

Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally "consolidate" the startup. Founders or investors make exit(s) or continue with the company.

# CUM SA VALORIFICI O IDEE DE AFACERI: DE LA IDEEA LA AFACERE DE SUCCES - PLANUL DE AFACERI

Startup Development Phases - From idea to business and team to organization.

Version 3.0 - [www.startupcommons.org](http://www.startupcommons.org)



## Cap. I. Rezumat

Acest prim capitol va cuprinde un rezumat al planului de afaceri intr-un limbaj profesional, in max 1/4 - 1 pagina. Importanta acestei pagini este covârșitoare, ea fiind citita de investitori, daca nu atrage atenția asupra potențialului afacerii si nu stârșește interesul, este posibil ca finanțatorii sa nu citească mai departe.

- Identificați proprietarii;
- Descrieți pe scurt produsele și serviciile;
- Descrieți pe scurt cine vor fi clienții dvs, piața căreia va adresați si competiția;
- Suma de bani necesara si utilizarea acesteia;
- Indicați sursele de profitabilitate

## Cap. II. Descrierea afacerii

Acest capitol este punctul de plecare in vederea definirii ideii de afaceri. Aceasta trebuie sa cuprindă următoarele subcapitole.

### 1. Identificarea si descrierea oportunității de afaceri.

In cadrul acestei prime etape trebuie detaliata oportunitatea găsită care, prin dezvoltarea acestei noi afaceri poate fi fructificata. De asemenea, in cazul in care dezvoltati un nou segment sau doriți dezvoltarea unei afaceri existente, descrierea oportunității găsite este primul pas in scrierea planului de afaceri. In continuare, o scurta descrierea viziunii, misiunii si valorilor firmei este oportuna.

### 2. Identificarea avizelor si autorizațiilor necesare desfășurării activității.

Aceasta etapa este foarte importanta având in vedere necesitatea existentei avizelor si autorizațiilor. Includerea in planul de acțiune a obținerea acestora este primordiala, fără acestea nefiind posibila desfășurarea afacerii.



### 3. Identificarea legilor specifice sub incidența cărora se va desfășura afacerea.

În continuarea etapei anterioare, detalierea legislației este de asemenea primordială pentru buna desfășurare a afacerii.

### Cap. III. Analiza pieței

Analiza pieței este o etapă foarte importantă în cadrul unui plan de afaceri, mai ales atunci când discutăm despre elemente esențiale ale afacerii. Pentru acesta putem apela la modele cunoscute din literatura de specialitate, cum ar fi: Amenințarea intrării pe piața a unor noi competitori, Substituirea produselor sau serviciilor, Puterea de negociere a clienților, Puterea de negociere a furnizorilor și Intensitatea competiției. Astfel, analiza trebuie să cuprindă o serie de informații relevante pentru industria în care se intenționează să se dezvolte afacerea. Mai jos sunt redate subcapitolele pe care acest plan trebuie să le cuprindă.



#### 1. Descrierea produselor/serviciilor ce vor fi oferite.

Cuvântul de ordine pentru aceasta a doua etapă se referă la detaliile care vor fi oferite. Pentru produse, vă rugăm să descrieți caracteristicile fizice (mărime, formă, culoare, design, capacitate), precum și tehnologia utilizată la producerea/dezvoltarea lui. Pentru servicii, vă rugăm să detaliați nevoile pe care le satisface, etapele necesare pentru prestarea serviciului, precum și beneficiile pentru client. Dacă discutăm despre un produs sau serviciu inovativ, cu atât mai mult acesta trebuie descris cu cele mai amănunțite caracteristici, astfel imaginea asupra elementului principal al afacerii (oferta către piață) să fie una corectă.



#### 2. Clienții

Identificarea exactă a clienților țintiți pentru a deveni clienți tradiționali ai firmei. Orice alte informații legate de clienții urmăriți sunt relevante.

#### 3. Furnizorii

Identificarea furnizorilor de la care se va efectua aprovizionarea este o etapă importantă în acest context. Care sunt furnizorii preferați și care sunt cei alternativi? De asemenea, în acest context este necesară luarea în calcul a puterii de negociere în raport cu aceștia. În cazul în care există necesitatea transportului, este necesară detalierea soluțiilor în vederea transportului în cele mai bune și eficiente condiții (dezvoltarea unui parc auto propriu sau externalizarea serviciului către o companie specializată).



### Cap. IV. Planul de marketing

Înainte de finalizarea acestui capitol, este necesară asigurarea că piața a fost cercetată cu atenție și societatea dumneavoastră va alocă cel puțin fondurile minime necesare pentru publicitate, mass-media sociale, precum și alte eforturi de marketing.

#### 1. Piața țintă

Descrierea pieței țintă din punct de vedere a caracteristicilor și dimensiunii întregii piețe (aria geografică de acoperire a produsului/serviciului, clienți existenți și potențiali - în funcție de piața de desfășurare, interni, externi și defalcarea acestora pe grupe de produse), precum și analiza stadiului actual al pieței și tendințele viitoare).

2. **Segmentarea pieței** (de exemplu, segmentul țintă este reprezentat de femei cu vârste cuprinse între 18-35 ani).

#### 3. Proiecția cotei de piață.

Este o estimare subiectivă. Este bazată atât pe analiza pieței, dar și pe o distribuție eficientă, politica de preț adecvată și planul de





marketing implementat.

În vederea construirii unui plan de afaceri profesionist, trebuie estimat acest indicator, într-un mod cât mai aproape de realitatea mediului în care se va desfășura afacerea. Astfel, este necesară analiza următorilor factori:

- Estimarea evoluției industriei care va crește numărul total de cumpărători (numărul total de vânzări din industria respectivă, vânzările din segmentul industriei sau date demografice);
- Conversia cumpărătorilor, bazată pe cele 5 etape din viața unui produs (dezvoltare, introducere, creștere, maturitate, declin). Utilizând ratele de conversie de la cei mai recentți utilizatori ai produselor/serviciilor (pionieri) până la faza de declin (renunțare la produs/serviciu), se pot estima creșterea în numărul total al consumatorilor.



#### 4. Politica de preț.

Cotarea prețurilor produselor/serviciilor este foarte importantă pentru afacerea dvs datorită faptului că aceasta are un impact direct asupra profitabilității. Regulile de bază pentru stabilirea prețului sunt următoarele:

- Toate prețurile trebuie să acopere costurile;
- Cea mai eficientă metodă de scădere a prețurilor este scăderea costurilor;
- Prețurile trebuie să reflecte dinamica costurilor, cererii, schimbările pieței și reacția față de strategiile concurenței;
- Prețurile trebuie stabilite astfel încât să asigure vânzările;
  - Utilitatea produsului, longevitatea, mentenanța și utilizarea finală trebuie analizate constant și astfel prețurile trebuie adaptate în consecință.



Metode de stabilire a prețului:

- Metoda costurilor. Această metodă este cel mai des utilizată de către companiile care activează în domeniul producției.

Astfel, metoda asigură ca atât costurile variabile și fixe cât și procentul de profit urmărit sunt obținute utilizând un anumit preț;

- Metoda cererii. Această metodă este utilizată de către companii din domeniul distribuției care își vând produsele către alte firme în funcție de cantitatea comandată;
- Metoda prețurilor bazate pe concurență. Este utilizată de companii care intră pe o piață nouă unde prețul este deja stabilit și este dificil să se diferențieze prin preț;
- Adaosul comercial. Este utilizată în special de retailerii. Prețul este calculat prin adăugarea unui adaos comercial la costul de achiziție.

#### 5. Strategia de piață.

Strategia de piață este una din cele mai importante componente ale strategiei de dezvoltare a firmei. Prin aceasta se stabilește raportul dintre firma și piața, poziția pe care firma intenționează să o dețină în piața, obiectivele stabilite și modalitățile de atingere a lor.

Alternativele strategiei de piață:

a. După criteriul poziționării:

- Strategie nediferențiată atunci când cererea poate fi satisfăcută global de un singur produs cu aceleași caracteristici pe care firma îl produce și îl oferă pieței.
- Strategie diferențiată se utilizează când firma produce și oferă mai multe produse și servicii relativ diferențiate între ele, fiecare adresându-se unei categorii specifice de consumatori.
  - Strategia concentrată constă în focalizarea atenției firmei pe un număr limitat de regiuni ale pieței pentru care oferă o gamă restrânsă de produse sau servicii.

Business Plan  
Vs.  
Strategic Plan



- b. După criteriul de dezvoltare (se bazează pe starea și evoluția mediului de marketing, potențialul firmei, precum și tendințele de dezvoltare ale sectorului din care face parte firma). În aceste situații firma poate adopta următoarele tipuri de strategii:

- Strategia dezvoltării diversificate prin care firma extinde gama de produse și penetrează în noi sectoare de activitate.
- Strategia dezvoltării nediversificate prin care firma caută să-și plaseze existente într-o măsură mai mare pe piața tradițională și să le plaseze și pe alte piețe noi, crescând cifra de afaceri.
- Strategia de rentabilizare cât mai rapidă a unui produs prin adoptarea unor prețuri ridicate și reducerea cheltuielilor de marketing.
- Strategia de penetrare prin care firma încearcă să intre pe o piață mai mare din piața pentru produsul său, cazând pe plan secundar rentabilitatea acestuia.

### 6. Concurența

Identificarea și descrierea concurenților cu care firma se va confrunta în industria în care își va desfășura activitatea este o etapă foarte importantă. Este necesară descrierea avantajelor competitive și a diferențiatorului care va marca prezența firmei în piață, dar și a punctelor slabe în raport cu acestea. Ponderea acestora în piață este de asemenea un element important de analizat.

### 7. Mixul de marketing

După definirea obiectivelor urmărite, urmează stabilirea strategiei firmei referitoare la produs, preț, plasare și promovare. Combinarea acestor acțiuni printr-un tot integrat, într-un anumit moment poartă denumirea de mix de marketing. Fiecare componentă a mixului de marketing include mai multe subcomponente. De exemplu:

- mixul produsului - cuprinde planificarea și dezvoltarea produselor, marca, gama și varietatea produselor, calitate, stil, culoare, etc;
- mixul distribuției - canalele de marketing, aria teritorială a acestora, amplasarea, stocurile, transporturi;
- mixul de promovare - publicitate, promovare, catalogare, expoziție, etc.
- mixul prețului - prețul de bază, reduceri și avantaje oferite, forme de plată, etc;

Din largă paletă a mixurilor de marketing, specialistul de marketing trebuie să aleagă alternativa optimă în funcție de și în strânsă legătură cu factorii de influență: pe de o parte cei endogeni care se referă la caracteristicile produsului, preț, resursele firmei, iar pe de altă parte factorii exogeni: localizare în spațiu a cererii consumatorilor, puterea economică, existența mai multor firme concurente, cadrul legislativ pe care se desfășoară activitatea etc. De exemplu, o firmă de producție de pantofi de damă va alege un mix de marketing ce va cuprinde atât campanii de promovare prin intermediul flyerelor, cataloagelor, publicitate în reviste de profil, dar și participarea la târguri și evenimente specializate în domeniu. **Alocați cheltuieli inițiale de promovare și marketing în cash flow.**

**Cap. V. Operațiuni și management** - Acest capitol trebuie să conțină următoarele informații:

1. Unde va fi **sediul** companiei și de ce (sediul principal/administrativ, hale de producție, etc)? Explicați avantajele localizării afacerii într-un anumit loc. Aveți de gând să fie în apropierea unităților similare sau va fi singurul de acest gen în zonă? De ce?
2. Cum se vor **distribui** (vinde) produsele și / sau serviciile? Descrieți modalitățile de vânzare utilizate (retail, bazate pe Web, en-gros, etc).
3. **Personalul** reprezintă un activ cheie fără de care o firmă nu poate funcționa în mod eficient. Alegerea personalului potrivit este un pas esențial. Care este structura personalului de care aveți nevoie? Ce calificări trebuie să aibă aceștia? De unde veți recruta acest personal? Cum va fi recompensat?



#### 4. Echipamentele

Descrierea echipamentelor necesare pentru începerea și desfășurarea activității, având în vedere domeniul de activitate, obiectivele urmărite, precum și bugetul alocat pentru această etapă (detalii la capitolul III "descrierea detaliată a investiției"). După descrierea acestora, va rugăm să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este valoarea lor și de unde le veți procura/închiria?
- Care este investiția necesară în acestea și care este sursa acesteia?

#### 5. Echipa și managementul.

Se va detalia organigrama, personalul cheie și conducerea firmei. De asemenea, va rugăm să argumentați motivele care au stat la baza alegerii conducerii: experiența, pregătire profesională, studii etc. Este recomandabil să anexați la prezentul plan de afaceri și cv-urile membrilor echipei manageriale, precum și orice alt document care să susțină argumentele prezentate.



### Cap VII. Analiza competitivă

Este posibil să fi abordat subiectul de concurență în capitolul anterior, atunci când ați explicat cât de bine ar putea performa afacerea dvs., având în vedere competiția din piață. În această secțiune trebuie să realizați o analiză mai aprofundată a concurenței.

- Amintiți-vă că în funcție de produsul sau serviciul propus de dvs., ați putea să aveți atât competitori locali, cât și străini.
- Aveți nevoie să înțelegeți în detaliu de ce clienții cumpără de la concurența și ce fac competitorii pentru a-și conserva avantajele pe piață.
- Explicați modalitățile în care veți putea concura cu succes pe piață (avantajele competitive pe care le aveți), la un nivel rezonabil de detaliu - adică fără a intra în detalii care țin de o cunoaștere aprofundată a industriei respective, totuși semnaland investitorilor că stăpâniți subiectul



### VIII. Planul de implementare

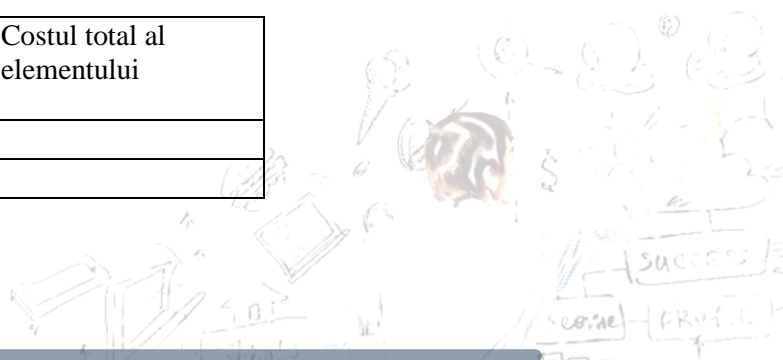
Pentru începerea unei afaceri este necesară investiția unui capital pentru diversele etape esențiale astfel încât să discutăm despre un proiect fezabil. Pentru determinarea acestui capital necesar, se întocmesc inclusiv situații relevante. **Gândiți-vă la această secțiune a planului de afaceri ca la un ghid practic despre ce aveți de făcut în timp pentru afacerea dumneavoastră; va fi și un punct de referință pentru investitorii care vor citi planul.**

#### 1. Dimensionarea capitalului necesar

Precizați care este întregul capital necesar demarării afacerii (investiții și capital



Descrierea elementului de cost	Finanțat din aport propriu	Finanțat din alte surse	Costul total al elementului
Total			



2. **Calendarul investiției.** Ilustrați ce veți face cu banii investiți, incluzând un calendar pentru lansarea afacerii, precum și o evoluție a afacerii pentru unul, cinci sau chiar zece ani, în funcție de finanțarea pe care o doriți.
3. Prezentați toate **costurile afacerii** la care va puteți gândi, ca parte a structurii financiare prezentate în capitolul următor.



### Cap. IX. Situațiile financiare

1. Includeți **informații financiare relevante** pentru fiecare parte majoră implicată în această afacere, inclusiv antreprenori, investitori financiari, bănci. Detaliați în mod special proprietățile care pot fi aduse ca garanție în eventualitatea necesității finanțării din surse bancare.
2. **Fluxul de numerar**  
 Analizați și justificați următoarele categorii de informații, pe care apoi le veți sintetiza în fluxul de numerar, realizând o previziune lunară pentru primul an de activitate, și apoi la nivel anual pentru anii următori.  
 Previziunile dumneavoastră trebuie să ia în considerare un scenariu pesimist.
  - o Care este nivelul lunar al încasărilor pe care le veți obține?
  - o Care este costul mărfurilor sau al materiilor prime care va sunt necesare pentru realizarea veniturilor de mai sus?
  - o Care sunt cheltuielile cu salariile, necesare pentru realizarea încasărilor de mai sus?
  - o Care sunt cheltuielile cu transportul, cu energia electrică, termică, cu combustibilii, cu chiriile, telefoanele, asigurările și alte categorii de cheltuieli necesare bunei desfășurări a activității?
  - o Care este nivelul ratelor la bănci?
  - o Ce alte cheltuieli trebuie să realizați pentru obținerea veniturilor prognozate?

Dacă aveți deja o afacere în curs, și planul de afaceri urmărește extinderea acesteia, va trebui să oferiți informații despre istoria financiară a afacerii.

## **MODEL Plan de afaceri: înființarea unei agenții imobiliare**

### Cuprinsul planului de afaceri MODEL

1. Sinteza planului de afaceri:
2. Datele de identificare ale agentului economic
3. Descrierea afacerii
4. Definierea pieței
5. Descrierea produselor și a serviciilor
6. Planul de marketing
7. Organizarea și managementul firmei
8. Organizarea și managementul acesteia
9. Situația economică-financiară a firmei



### 1. Sinteza planului de afaceri

Această firmă are ca obiectiv ușurarea și intermedierea tranzacțiilor mari de terenuri și imobiliare luxoase. Misiunea companiei noastre este de a crea un mediu atractiv și eficient pentru investitorii în imobiliare.



Dintr-o baza de date foarte bogata, oferim clienților noștri imobiliare la standarde înalte. Firma noastră se va ocupa exclusiv cu tranzacții mari și imobiliare de lux. Aspirăm să dobândim o reputație pe piață ca intermediar corect și eficient. Putem obține acest lucru prin înțelegerea clară a tendințelor și nevoilor de pe piață și adaptabilitatea la cerințele pieței. Pentru a ne atinge obiectivul, firma noastră are nevoie de capital, talent managerial, și o publicitate adecvată. Țelul nostru este de a deveni lideri pe piața imobiliară de lux și crearea unui brand, care va duce la extinderea și în alte orașe

### 3. Date de identificare a agentului economic

- denumirea firmei: SC Imobil SRL
- societatea comercială din punct de vedere a formei va fi „Societate cu răspundere limitată” - SRL
- are ca principal obiect de activitate intermedierea în domeniul imobiliar, cod CAEN 6831
- capital social: 200 ron
- sediul social: loc. Aiud, județul Alba

### 4. Descrierea afacerii

În orașele mari, piața imobiliară este extrem de bine reprezentată, deși este una relativ tânără, începuturile sale datând din 1994 -1995.

În prezent, pe piață se regăsesc două categorii principale de operatori:

- firme de renume, cunoscute (un număr relativ redus) - reprezentând fie sucursale ale unor companii străine, fie locale - cu cifre de afaceri anuale de sute de mii de dolari, care acoperă un segment semnificativ de clienți (în special din mediul de afaceri – companii multinaționale);
- firme/agenții de dimensiuni medii și mici (un număr extrem de mare), care își dispută cota de piață rămasă - în special orientate
- către o piață de "cartier".

În cadrul firmei noastre fiecare agent va completa baza de date cu cererile și ofertele extrase de programele informatice, apoi va combina cererea cu oferta. Agenții se vor duce pe teren și vor viziona ofertele, vor face poze, vor afla toate detaliile privitoare la imobil și vor întocmi dosarul fiecărui imobil.

Dosarul fiecărui imobil cuprinde: tipul de imobil, zona, descriere detaliată, pozele imobilului, schițele, informații despre actele de proprietate. Agentul va purta o îmbrăcăminte adecvată care să-i confere prestața, va apăra interesele ambelor clienți având în vedere prevederile legale din domeniu, va armoniza interesele ambelor clienți în vederea încheierii afacerii. Încheierea precontractului sau a contractului de vânzare-cumpărare se va face la notar în prezența agentului. În cazul contractelor de închiriere agentul însoțește clientul la Administrația Financiară pentru înregistrare. Fiecare client va semna contractul de vizionare care prevede fidelitatea clientului pentru imobilul vizionat și comisionul.

### 5. Definierea pieței

Factorii determinanți în prestarea serviciului nostru sunt baza de date extrem de bogată și agenții noștri foarte competenți și serioși. Serviciul nostru este unic prin aceea că se axează exclusiv pe imobilele de lux și avem un avantaj pe piață deoarece creditele nu sunt un impediment pentru clienții noștri și promptitudinea serviciilor noastre.



### Piața

Ne definim piața ca intermedierea tranzacțiilor imobiliare.

### Concurența

Nu avem nici un competitor direct, dar există substituții pentru serviciile noastre pe piață. Serviciul nostru este unic deoarece se adresează exclusiv persoanelor înstărite și avem un avantaj competitiv datorat promptitudinii și al costurilor mici de intermediere.

### Riscuri/ Oportunități

Cele mai mari riscuri pentru afacerea noastră în acest moment sunt riscul de piață și riscul de preț. Considerăm că putem să înlăturăm aceste riscuri deoarece este un moment oportun pentru investiții în imobiliare iar oamenii potenți financiar sunt foarte activi pe piața imobiliară. Oportunitățile care ni se oferă sunt semnificative; avem posibilitatea să devenim o companie puternică în domeniul imobiliarelor, dacă avem parte de o publicitate puternică.

## 6. Descrierea produselor și a serviciilor

### Serviciul

Pac Imobil face oferte posibililor clienți și se ocupa de toate detaliile tranzacției.

### Aspecte sau caracteristici unice ale produsului

Există și alte companii pe piață care pot oferi servicii similare, dar suntem capabili a ne diferenția pe piață deoarece ne axăm exclusiv pe imobilele de lux.

### Unicitatea

Serviciul nostru este unic deoarece se axează exclusiv pe piața de lux și avem un avantaj pe piață datorită clientelei și promptitudinii noastre.

## 6. Planul de marketing

### Clienții

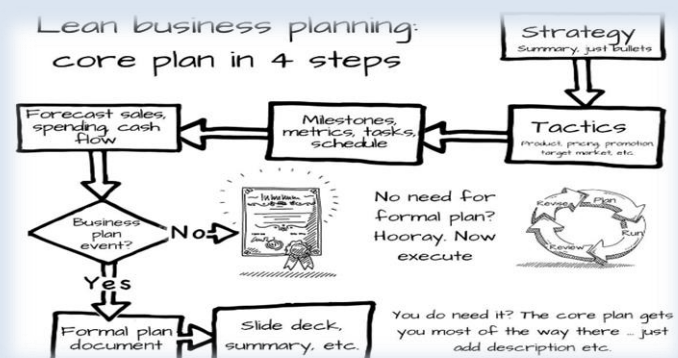
În funcție de dimensiuni și reputație, agențiile imobiliare se adresează unor segmente diferite de clienți:

- Cele mari își împart o piață în care principalii clienți sunt: firmele multinaționale, băncile sau persoanele fizice cu venituri foarte mari. Această piață este în creștere începând din anul 2000, datorită creșterii investițiilor în economie.
- Cele medii și mici luptă pentru o cotă cât mai bună în cadrul segmentului de piață reprezentat de firmele mici și mijlocii și de persoanele fizice. Această piață are o evoluție oscilantă, în funcție de zone, iar previziunile pentru viitor prevăd o tendință ascendentă a cererii, mai ales în contextul dezvoltării lanțurilor de supermarketuri, mall-uri și hipermarketuri, care atrag după sine o frenezie deosebită a pieței imobiliare.

### - Concurența

O agenție imobiliară nou-înființată nu are posibilitatea de a concura cu marile forțe în domeniu, pe proiecte de mare anvergură. De aceea competitorii vor fi firmele mici, vizând segmentul de clienți descris mai sus.

Pentru a avea succes într-o afacere nouă pe această piață, trebuie luate în considerare aspecte legate de diversificarea ofertei față de concurență - tocmai de aceea, firmele de dimensiuni relativ mici au început să ofere produse integrate (de la tranzacția imobiliară propriu-zisă până la asistență necesară la perfectarea tuturor documentelor aferente unei tranzacții).





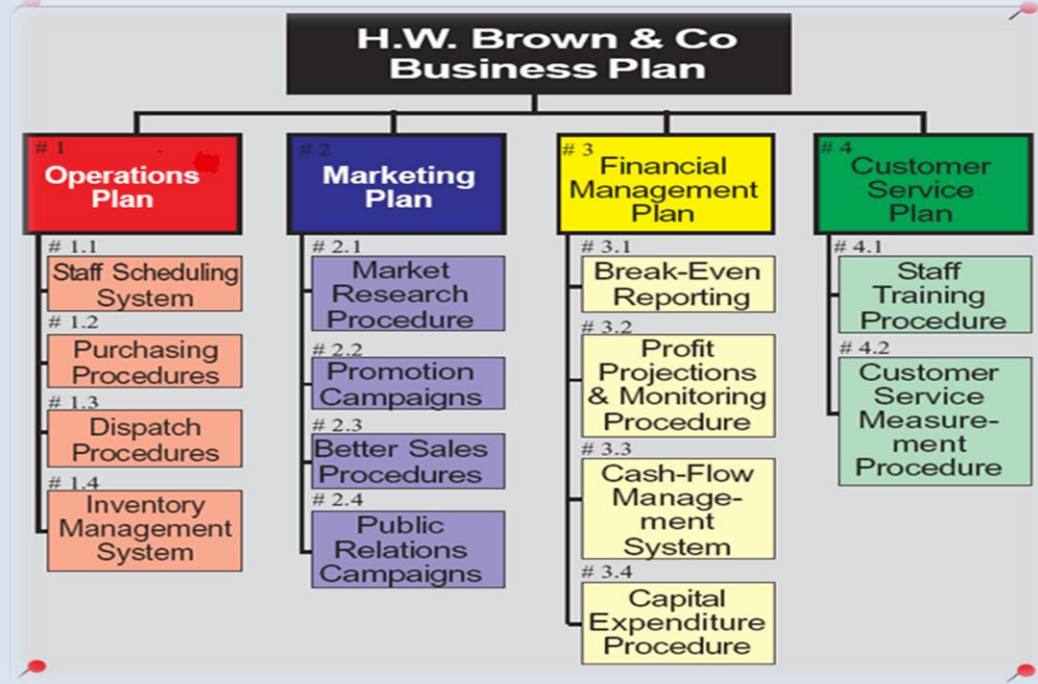
Cu cât o firmă de dimensiune mică este capabilă să ofere asistența în toate etapele derulării unei tranzacții (Administrație Financiară, Cadastru, Notariat etc.), cu atât șansele acesteia de a câștiga teren în fața concurenței cresc. Marile companii în domeniul imobiliar oferă, pe lângă aceste facilități, numeroase alte servicii, dintre care putem enumera: studii de fezabilitate, măsurători topo, expertize tehnice, consultanța imobiliară, realizarea de construcții și amenajări interioare.

### Promovarea

Promovarea serviciilor imobiliare constă în principal în anunțuri inserate în ziarele centrale/locale, în reviste sau în broșurile adresate oamenilor de afaceri (de genul celor distribuite gratuit în aeroporturi sau hoteluri), alte apariții în presa scrisă.

De multe ori însă, în România "**publicitatea**" în sfera intermediarilor imobiliare - în special în cazul agențiilor relativ mici - se rezumă la "fluturași" răspândiți în cutiile poștale, pe stâlpi sau pe panourile publicitare.

O astfel de promovare are avantajul că este foarte ieftină, dar pe de altă parte are un efect restrâns și de multe ori creează o anumită reticență în rândul multora dintre "destinatari".



## 7. Organizarea și managementul firmei

Sediul firmei este reprezentat de un apartament cu 4 camere, din care una este destinată directorului, două camere se folosesc pentru ca agenții să poată prelucra datele, iar a treia încăpere este destinată discuțiilor cu clienții. Imobilul prezintă și o baie și două holuri. Sediul firmei are acces la apă și canalizare, termoficare, electricitate și internet.

Pentru a-și desfășura activitatea în cele mai bune condiții, firma are nevoie de 5 computere, după cum urmează: unul așezat în biroul directorului și celelalte 4 pentru angajați. Alte produse necesare sunt cele birotice, un telefon fix, un fax, imprimanta și telefoane mobile.

Conducerea va fi executată de directorul firmei, care este și unicul asociat, absolvent al Facultății de Economie Generală și are o experiență de 10 ani în domeniul imobiliar.

Administratorul reprezintă societatea față de autoritățile de stat, terți și în justiție, efectuează toate actele de administrare și gestionare a societății, având toate competențele necesare pentru a acționa în numele societății, pentru a autoriza actele și operațiunile de gestiune și orice acte de dispoziție. Administratorul deschide conturi în lei și valută și poate utiliza fondurile financiare ale societății, gestionându-le în interesul obiectivelor societății. Angajații lucrează în regim normal, adică 8 ore pe zi. Pentru buna desfășurare a activității agenției, personalul este reprezentat de:

- un director
- patru agenți

Cei patru agenți vor lucra după cum urmează: 8 ore pe zi așa cum s-a menționat anterior și în permanentă 2 agenți vor fi pe teren iar ceilalți 2 la sediu și vor prelucra datele și vor stabili întâlniri cu clienții.

Directorul se va ocupa personal de îmbunătățirea limbajului, atitudinii și posturii agenților. Acest lucru se va întâmpla o dată la 2 săptămâni în cadrul unei ședințe de 3 ore în care se vor discuta și analiza public speakingul, persuasiunea, bunele maniere și corectitudinea limbajului.

### 8. Situația economică-financiară a firmei

#### Investiția în spațiu și mobilier:

1. **Birouri** = 27 euro \* 4 birouri = 108 euro
2. **Calculatoare** ~ 361 euro \* 5 calculatoare = 1083 euro  
Calculatoarele sunt unul pentru director și restul pentru agenți. Nu este necesar să aibă fiecare câte un calculator. Calculatoarele vor fi în rețea, pentru a facilita accesul la programul informatic care va fi ales de noi și care va furniza oferte și cereri din mass media și portaluri de imobiliare.
7. **Imprimantă** = 55 euro
8. **Scaune** = 13 euro \* 5 scaune = 65 euro
9. **Scanner** = 55 euro
10. **Fax** = 138 euro
11. **Telefon fix** = 13 euro
12. **Camera digitală** 111 euro

**Total: 1628 euro**

#### Cheltuieli lunare:

1. **conexiune internet** 27 euro
2. **chirie** (garsoniera) 200 euro
3. **întreținere** 83 euro
4. **salarii** (contribuția la stat) 47 euro
5. **telefoane (fix+mobil)** 10 euro + 416 euro
6. **programul informatic** 37 euro
7. **colaborare + publicitate la situl [www.imobiliare.ro](http://www.imobiliare.ro)** 14 euro Acest site este cotate pe locul întâi dintre cele mai vizitate situri imobiliare din România.
8. **Anunțuri ziare** 100 euro
9. **Cheltuieli administrative** 10 euro

Aici se include: apă plată, hârtie igienică, produse de curățat, săpun., transport, protocol

**Total: 944 euro**

**Investiția necesară este de : 1628 euro (pentru spațiu+mobilier) + 944\*3 luni=3000 euro**

#### Venituri

Am calculat venitul cu minim o tranzacție pe luna pentru fiecare agent. La închiriere comisionul firmei este de 50% din valoarea chiriei pe o luna de la proprietar și 50% de la client, în total comisionul fiind egal cu valoarea chiriei pe o luna. La vânzare comisionul este de 3% de la proprietar și 3% de la client. De obicei, la vânzare se negociază comisionul, drept urmare se va calcula cu comision de 2%. Estimativ, fiecare agent trebuie să facă minim o tranzacție / luna. Am calculat comisionul agentului de 30%.

**În prima luna venitul va fi zero.** Luna întâi va fi dedicată angajării agenților, trainingului lor, achiziționării mobilierului, calculatoarelor, spațiului.

**Intr-un an se amortizează investiția și apoi firma va funcționa din profit.** Calculele de mai jos sunt realizate în euro.

INDICATOR	luna 1	luna 2	luna 3	luna 4	AN luna 5	JL UNU luna 6	J luna 7	luna 8-12
VENITURI TOTALE calculate in euro	0	1800	2800	3900	1800	3100	3000	11300

<b>CHELTUIELI TOTALE</b> calculate in euro	1244	1634	2224	2609	1634	2329	2294	5199
din care:								





## STARTUP DEVELOPMENT PHASES



Ideaation	Concepting	Commitment	Validation	Scaling	Establishing
Potential scalable product/service idea for big enough target market. Some initial revenue models for how it would make money. One person OR only vague team; no confirmed commitment and/or no right skills balance in the team structure yet	Having clear and meaningful target with clear direction for min. 3 years with milestones to get there, -> 3, 6, 12, 24, 36 months... Having team of two or three core founding people with balanced ownership. Can also already have some extended team with lighter commitment (stock options and/or cash compensation)	Committed & skills balanced founding team. Able to develop the product/service (Minimum Viable Product) without dependency of uncommitted external resources OR already have initial product/service developed. Have signed shareholder agreement between founders, with milestones, committed time and money usage, for min. 2+ years with	Can already show some user growth and/or revenue (initial traction). AND/OR continue to attract additional resources (money or sweat equity) for equity or future revenues. Looking for clear market validation (Product Market Fit), to be able to move into scaling.	Showing clear, growing and measurable user/market traction in big or rapidly growing target market. Can and want to scale fast. AND/OR is able to attract significant funding.	Achieved great growth, that can expected to continue strong. No longer need to "try" get resources and can get those easily. Continue to grow and often wants to culturally continue behaving like a "startup" for as long as possible. Founders make exit or continue biz as usual.

## Ghid practic: model plan de afaceri

[www.startupcommons.org](http://www.startupcommons.org)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „*afacere*”. O definiție neconvențională a acestui concept, poate fi: intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde anumite activități în scopul obținerii unui profit.

**Planul de afaceri constituie un instrument indispensabil întreprinzătorilor ce construiesc o afacere sau caută parteneri, managerilor ce propun proiecte noi altor persoane sau instituții de finanțare, instituțiilor ce gestionează fonduri pentru proiecte de investiții, gestionarilor de proiecte în cadrul așa-numitelor "incubatoare de afaceri", etc. Ele reflectă proiecte de investiții din toate domeniile de activitate.**

Planul de afaceri reprezintă un sistem complex bazat pe interdependență și care reflectă de o manieră accesibilă ideea de afaceri și evoluția acesteia în timp.

Rolul său este nu de a demonstra că afacerea merită finanțată, ci și **de a ghida întreprinzătorul** începând cu primul an de operare a afacerii. Implementarea lui înseamnă **control și adaptare** în funcție de evoluția reală. Acest control exercitat de-a lungul derulării afacerii va viza toate elementele critice ale entității economice (stocurile, costurile de producție, controlul calității, vânzările, plățile efectuate, etc.).

Planul de afaceri reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care poți conduce și controla, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un **instrument extern**, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că știi cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.



În forma sa scrisă, planul de afaceri este un document de reflectare a activității companiei pe un anumit interval de timp, de regula 12 luni, luând în calcul și perioada următoare (2 până la 5 ani). Puține companii planifică activitatea pentru mai mult de cinci ani, datorită nesiguranței ce caracterizează aceste previziuni.

Planul de afaceri este un document scris care descrie natura afacerii, piața țintă, avantajele pe care afacerea le va avea asupra competitorilor, precum și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii. Pentru întocmirea lui este necesar să se analizeze cu atenție produsele/serviciile oferite, competiția, resursele financiare necesare și alte detalii operaționale.

Totodată, planul de afaceri este un instrument de lucru ce se folosește pentru a începe și derula o afacere, care necesită resurse materiale, financiare și umane. Prin intermediul său este valorificată experiența și realizările din trecut cu scopul de a proiecta viitorul prin cele mai adecvate metode de estimare și aproximare.

Orice plan de afaceri presupune o anumită succesiune de operațiuni. Pentru întocmirea sa e necesară parcurgerea următoarelor 3 etape:

- culegerea informațiilor necesare (preturi, concurenți, furnizori, date tehnice, juridice);
- planificarea efectivă a activităților respective - alegerea strategiei potrivite și găsirea căilor de atingere a obiectivelor stabilite;
- redactarea planului (etapa de alegere a formei optime de prezentare către destinatar a rezultatului etapei anterioare).

Planul de afaceri are patru funcții:

- de cristalizare și dezvoltare a ideilor privitoare la cum ar trebui condusă afacerea;
- de realizare a unei evaluări retrospective a performanțelor reale ale unei afaceri;
- de evaluare a unei noi idei de afacere;
- de a obține finanțare.

Funcția de cristalizare și dezvoltare a ideilor privitoare la cum ar trebui condusă afacerea presupune ca planul de afaceri să definească clar scopurile și obiectivele afacerii să stabilească metode de atingere a acestora, să identifice riscurile implicite. Astfel, alocarea resurselor se va face după criteriile de maximizare a eficienței, strategiile sunt performante, afacerea este examinată din toate punctele de vedere (marketing, producție, suport financiar).

Planul va arăta „cât și când veți avea nevoie”, permițând compararea unor alternative strategice și alegerea celei mai eficiente

Funcția de realizare a unei evaluări retrospective a performanțelor reale ale unei afaceri de-a lungul timpului presupune identificarea cauzelor, direcției și amplitudinii abaterilor de plan, precum și modalităților de acțiune a companiei în viitor. Managerii și întreprinzătorii își vor îmbunătăți experiența profesională și cunoștințele, vor fi mai puțin expuși unor pericole neprevăzute, vor supraveghea și controla performanțele companiei și vor fi în măsură să ia măsuri corective în timp util atunci când realizarea obiectivelor este amenințată.

Funcția de evaluare a unei idei de afaceri derivă din capacitatea planului de afaceri de a analiza, evolua, compara și clasifica proiectele de investiții. Totodată, acest instrument de lucru conferă încredere în forțele proprii, poate compensa lipsa capitalului și experienței în cazul în care există alte avantaje (ideea afacerii, oportunități de piață considerabile, etc).

Funcții de generator de finanțare - cei mai mulți creditori și investitori vor finanța firma numai după ce-i vor studia planul de afaceri, vor vedea abilitatea planului de a genera încasări necesare operațiunilor zilnice, plății datoriilor și generării profitului. Sursele de capital vor dori să știe de câți bani are nevoie firma, când are nevoie de ei, cum ar fi alocați, dacă și când va fi capabilă să recompenseze alocarea de fonduri. Finanțatorii vor putea aprecia capacitatea de a diagnostica situația prezentă, de a-și alege strategia optimă pentru atingerea acestora.



Platforma ELearning SMART StartUp

- ✓ SITE eLearning SMART StartUp <https://sites.google.com/view/2020smart>
- ✓ BLOG eLearning SMART StartUp <https://smartstartup2020.blogspot.com/>
- ✓ Pagina eLearning SMART StartUp WEB Facebook <https://www.facebook.com/2020SMARTStartup>
- ✓ GRUP eLearning SMART StartUp Facebook <https://www.facebook.com/groups/SMARTStartup2020/>

facebook



De regulă, un plan de afaceri conține o serie de componente obligatorii:

- rezumatul planului de afaceri;
- cuprinsul planului;
- prezentarea produsului firmei;
- piața țintă și concurența;
- procesul de producție și furnizorii;
- strategia de marketing;
- vânzările preconizate;
- previziunile financiare;
- necesarul de finanțare.



Rezumatul planului de afaceri trebuie să conțină succint date referitoare la:

istoricul firmei (în cazul firmelor deja existente); domeniul/domeniile de activitate; misiunea firmei, obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt; conducerea firmei (experiență, rezultate); caracteristicile produsului/serviciului; descrierea pieței (perspective de creștere, concurență); sumarul proiecțiilor financiare și suma de bani solicitată.

### În general se pot evidenția 3 tipuri de plan de afaceri:

**Planul sumar** poate fi corespunzător scopului propus de firmele care urmăresc reînnoirea unei linii de credit sau pentru obținerea unei sume mici ca fond de investiții. Planul sumar se adaptează cel mai bine firmelor care nu au o vechime mare ci se află într-o etapă incipientă de dezvoltare. De asemenea planul sumar mai poate fi utilizat și de firmele mari, bine considerate care doresc să testeze viabilitatea unui proiect de investiții. Planul „succint de afaceri” conține suficiente date, care conving potențialii investitori că pot intra în afaceri în perspectiva unei reușite și în condiții de risc diminuate.



**Planul dezvoltat** este tipul cel mai răspândit de plan de afaceri, devenind tradițional în lumea afacerilor. El este elaborat în 20-40 de pagini și prezintă cât mai detaliat operațiunile și proiectele de viitor ale firmei. Tipul de plan dezvoltat devine mai dezirabil în cazul în care necesarul de fonduri pentru care se pledează este mai mare.

**Planul operațional.** În cazul firmelor bine consolidate, un plan de afaceri poate fi un ghid important pentru managementul acestora. Planul operațional este caracterizat de un grad ridicat de detaliere, fiind elaborat în 40-100 pagini. Cu cât acesta este mai detaliat cu atât este mai sigur că managerii își vor înțelege rolul și modul de a duce la îndeplinire toate operațiunile până la realizarea scopului final.

Redactarea unui plan de afaceri reprezintă unul din primii pași de înființare a unei afaceri. În primul rând un plan de afaceri trebuie să țină cont de profilul afacerii, de mediul în care se va desfășura activitatea, de obiectivele afacerii și de telul urmărit prin realizarea acestora. Dar, în cazul unor afaceri de mare anvergură, cu multiple consecințe economice și sociale, pe lângă elaborarea planului de afaceri este indicat să se întocmească *un studiu de oportunitate și un studiu de fezabilitate.*

Business Network@StartUP  
Platforma virtuală Business Network@StartUP



## Ghid web Practic Surse de finanțare afaceri StartUp

### Surse de finanțare afaceri StartUp din fonduri naționale & U.E. StartUp

I Won!



#### FONDURI naționale StartUp:

✓ Guvernul României Ministerul pentru Mediul de Afaceri prin AIPPIMM Agentia Pentru Implementarea Proiectelor Si Programelor Pentru IMM-uri - Programul StartUp NATION România **ACCESATI LINK: [www.aippimm.ro/categorie/programe/](http://www.aippimm.ro/categorie/programe/)**

**FONDURI U.E. StartUp:** Fonduri Europene Structurale și de Investiții **ACCESATI LINK: [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro)** Website administrat de Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene prin Serviciul de Comunicare Instrumente Structurale și Helpdesk

- ✓ Calendar Apeluri estimate 2018 **ACCESATI LINK: [www.fonduri-ue.ro/calendar-lansari](http://www.fonduri-ue.ro/calendar-lansari)**
- ✓ Apeluri deschise **ACCESATI LINK: [www.fonduri-ue.ro/apeluri](http://www.fonduri-ue.ro/apeluri)**
- ✓ FSE /POCU Programul Operațional Capital Uman / proiecte România StartUp Plus **ACCESATI LINK: <http://www.fonduri-ue.ro/poc>**
- ✓ POC – Programul Operațional Competitivitate; **ACCESATI LINK: [www.fonduri-ue.ro/poc-2014](http://www.fonduri-ue.ro/poc-2014)**
- ✓ **PNDR / FEADR prin AFIR** - Agenția pentru Finanțarea Investițiilor Rurale Submăsura 6.2 - Sprijin pentru înființarea de activități neagricole în zone rurale **ACCESATI LINK: [https://portal.afir.info/informatii\\_generale\\_pndr\\_investitii\\_prin\\_pndr\\_sm\\_6\\_2\\_infiintare\\_activitati\\_neagricole?amp;lang=RO](https://portal.afir.info/informatii_generale_pndr_investitii_prin_pndr_sm_6_2_infiintare_activitati_neagricole?amp;lang=RO)**

Ai o idee și vrei să vezi dacă poți obține finanțare și în ce condiții?... Dacă răspunsul este DA, atunci ești în secțiunea potrivită, secțiunea „Ghidul de finanțare” **ACCESATI LINK: [www.fonduri-structurale.ro/ghid-finantare](http://www.fonduri-structurale.ro/ghid-finantare)**

- ✓ **ACCESATI LINK: [www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/](http://www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/)**
- ✓ **ACCESATI LINK: [www.antreprenor.su/2012/07/sursele-de-finantare-unei-afaceri.html](http://www.antreprenor.su/2012/07/sursele-de-finantare-unei-afaceri.html)**
- ✓ **ACCESATI LINK: [www.finantare.ro/sursele-de-finantare-ale-afacerilor.html](http://www.finantare.ro/sursele-de-finantare-ale-afacerilor.html)**
- ✓ **ACCESATI LINK: [www.finantare.ro/catalog-business-angels](http://www.finantare.ro/catalog-business-angels)**
- ✓ **ACCESATI LINK: [www.startupcafe.ro/finantari.htm](http://www.startupcafe.ro/finantari.htm)**
- ✓ **ACCESATI LINK: <https://angel.co/romania/investors>**
- ✓ **ACCESATI LINK: <http://businessangels.ro/>**
- ✓ **ACCESATI LINK: [www.techangels.ro/](http://www.techangels.ro/)**





## Programul StartUP Nation ROMANIA !

### Ce activități pot primi finanțare

În cadrul acestui program de finanțare sunt eligibile doar activitățile ce se regăsesc în lista publicată pe site-ul Agenției pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii (AIPPIMM). **Activitățile economice cu șanse sporite de a primi finanțare sunt prezentate mai jos, în ordinea aceasta:**

- **Producție** și programare IT (codul CAEN 6201);
- Industrii creative;
- Servicii;
- Comerț și alte activități.

Antreprenorii care doresc să solicite sprijin nerambursabil pentru înființarea unei activități economice trebuie să se asigure că activitatea vizată se regăsește în cadrul acestei liste.

### Condițiile în care poți accesa programul de finanțare

Antreprenorii interesați de accesarea acestui program de finanțare vor pregăti documentația necesară pe baza formularelor model publicate pe site-ul Agenției pentru Implementarea Programelor și Proiectelor derulate de Întreprinderile Mici și Mijlocii (AIPPIMM). Normele metodologice de implementare a programului StartUP Nation prevăd următoarele **cheltuieli eligibile**, pe care antreprenorii le pot deconta:

- ✓ achiziția **spatiilor de lucru**;
- ✓ achiziția **mijloacelor de transport** – limita 36.000 lei;
- ✓ **cursuri de antreprenoriat**;
- ✓ **achiziția de echipamente, mașini, utilaje și instalații**, aparatura, instalații de măsură și control, inclusiv **software**
- ✓ **achiziția de echipamente IT**, birotică, mobilier, sisteme de protecție, instalații economisire energie;
- ✓ cheltuieli cu **salariile, chiria și utilitățile** necesare pentru cel mult un an de zile de la data semnării contractului de finanțare; **TVA nedeductibilă** pentru aplicații neplătitor de TVA; realizare **pagini web de prezentare** – limita **4000 lei**
- ✓ comisionul solicitat de către Fondul National de Garantare a Creditelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, dacă societatea va avea nevoie de garanții suplimentare pentru contractarea unui credit bancar destinat implementării proiectului.
- ✓ **consultanța pentru pregătirea proiectului și implementarea planului de afaceri** – limita **8000 lei**.

### Cum arată planul de afaceri

Antreprenorii interesați să primească sprijinul nerambursabil de până la **200.000 LEI / 43.000 euro (NERAMBURSABILI)** vor trebui să întocmească un **plan de afaceri**. Structura acestuia, așa cum este disponibilă pe site-ul AIPPIMM, este:

- **informații generale; analiza pieței;**
- **viziune și strategie; prezentarea proiectului;**
- **resurse umane și activitate curentă;**
- **proiecții financiare; justificarea necesității finanțării proiectului**





**Daca aceasta propunere va fi aprobata, proiectele vor fi selectate după următoarele criterii:**

**Domeniul de activitate al solicitantului** - Vor fi încurajate activitățile de **producție** si programare IT cu codul CAEN 6201 – Activități de realizare a software-ului la comanda (software orientat client).

**Numărul locurilor de munca asumate de către antreprenor** - In cadrul acestui criteriu de selecție, este obligatorie crearea unui loc de munca, fiind însă încurajata angajarea unui număr mai mare de persoane. De asemenea, antreprenorii vor primi punctaj suplimentar daca minimum doua locuri de munca vor fi create pentru persoane din categoriile defavorizate, șomeri sau pentru absolvenții din promoțiile 2012 – 2017.

**Structura bugetului proiectului** - Vor fi încurajați antreprenorii care vor aloca cel puțin 50% din investiția propusa achiziției de **echipamente tehnologice** si **aplicațiilor software** necesare desfășurării activității. De asemenea, sunt încurajate proiectele care prevăd **investiții in inovare**.



### Cum se vor selecta proiectele depuse

In cazul in care, in urma evaluării proiectelor, vor exista proiecte la egalitate de punctaj, criteriile suplimentare de departajare vor fi:

- ✓ numărul de locuri de munca ce urmează a fi create prin implementarea acestui program;
- ✓ numărul de locuri de munca ocupate de persoanele din categorii defavorizate sau absolvenți începând cu anul 2012;
- ✓ procentul alocat in bugetul proiectului pentru achiziția de echipamente;
- ✓ activitatea propusa (producție, programare IT, industrii creative, servicii, comerț si alte activități);
- data si ora înscrierii in program.



### Download Anexe Program StartUP Nation Romania

- Procedura/Norme de aplicare StartUP Nation Romania /Ordonanta reglementare StartUP Nation Romania **ACCESATI LINK:** [schema-start-up-nation Download](#)
- Model plan de afaceri StartUP Nation Romania **ACCESATI LINK:** [anexa1-model-plan-de-afaceri-start-up-nation Download](#)
- Anexa Coduri CAEN Eligibile StartUP Nation Romania / Model lista de cheltuieli **ACCESATI LINK:** [anexa13-llista-caen-start-up-nation Download](#)

**200.000 LEI / 43.000 euro (NERAMBURSABILI)**  
**Obținere finanțare prin programul StartUp Nation ROMANIA !**

**S I M U L A T O R - FORMULAR** conceput sa aveți șanse 100% de finanțare a **PLANULUI de - AFACERI** - **ACCESATI LINK:** <https://docs.google.com/forms/>



entrepreneurship.



## Resurse suport ONLINE pentru planuri de afaceri



Acest portal web a fost realizat pentru a vă ajuta să descoperiți informația necesară alcătuirii propriului plan de afaceri. Pentru a realiza un bun plan de afaceri, încercați să studiați în profunzime informațiile oferite pentru fiecare secțiune a acestuia. Anumite resurse informaționale pot fi mai utile decât altele, în funcție de specificul planului dumneavoastră de afaceri.

### Resurse online

#### Idei și planuri de afaceri / Modele planuri de afaceri:

- ✓ [www.plandefacere.ro/](http://www.plandefacere.ro/) Idei și planuri de afaceri / Modele planuri de afaceri
- ✓ <http://pafaceri.ro/plan-de-afaceri/plan-de-afaceri-exemple/> Model plan afaceri
- ✓ <http://ideideafaceri.manager.ro/> Idei de afaceri / Modele planuri de afaceri
- ✓ <https://startupprojects.ro/category/idei-de-afaceri-start-up-nation-2018/>
- ✓ <https://startupprojects.ro/portofoliu/> Model plan afaceri
- ✓ <https://antreprenorinromania.ro/10-idei-de-afaceri-usor-de-invatat-inteles-si-implementat-pentru-tinerii-absolventi/>
- ✓ <http://startpentrutine.ro/utile/> Idei de afaceri / Modele planuri de afaceri
- ✓ <http://repatriot.ro/category/resurse/idei-de-afaceri/> Model plan afaceri
- ✓ <https://www.plandefacere.ro/tag/model-plan-de-afaceri/> Model plan afaceri
- ✓ [https://www.scribd.com/search?content\\_type=documents&page=1&query=MODEL%20PLAN%20AFACERI](https://www.scribd.com/search?content_type=documents&page=1&query=MODEL%20PLAN%20AFACERI)



**1. Informații despre sectorul de activitate** - O companie poate fi încadrată într-o anumită industrie în funcție de produsele și serviciile pe care le oferă. În această secțiune puteți regăsi informațiile necesare încadrării companiei din punct de vedere legal și al obiectului de activitate într-un anumit sector.

#### Resurse online Informații despre sectorul de activitate:

- ✓ **Coduri CAEN** – [www.rocaen.ro/lista-coduri-caen/](http://www.rocaen.ro/lista-coduri-caen/) sau [www.rubinian.com/caen\\_alfabetic.php?litera=A](http://www.rubinian.com/caen_alfabetic.php?litera=A)
- ✓ Lege nr. 346 din 14/07/2004 privind **stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii**: [www.faimm.ro/wp-content/uploads/2010/12/Lege-nr-346-din-2004-stimularea-infiintarii-si-devoltarii-IMM.pdf](http://www.faimm.ro/wp-content/uploads/2010/12/Lege-nr-346-din-2004-stimularea-infiintarii-si-devoltarii-IMM.pdf)
- ✓ **Pașii de urmat în înființarea firmei**: [www.infiintari-firma.ro/pasii.php](http://www.infiintari-firma.ro/pasii.php)
- ✓ Camera de Comerț și Industrie a României: [www.faimm.ro/wp-content/uploads/2010/12/Lege-nr-346-din-2004-stimularea-infiintarii-si-devoltarii-IMM.pdf](http://www.faimm.ro/wp-content/uploads/2010/12/Lege-nr-346-din-2004-stimularea-infiintarii-si-devoltarii-IMM.pdf)

### 2. Compania, concept, produse și servicii

Prezentați firma (afacerea) pe care intenționați să o înființați (derulați). Explicați pe scurt esența conceptului de afacere și apoi detaliați produsele și serviciile pe care le veți furniza. Nu uitați să precizați planul de dezvoltare al afacerii pentru următorii trei-cinci ani.

#### Resurse online Compania, concept, produse și servicii:

- [www.hbs.edu/entrepreneurs/](http://www.hbs.edu/entrepreneurs/) – Antreprenori ai Harvard Business School
- [www.bplans.com/](http://www.bplans.com/) – Ghid de planuri de afaceri
- <http://ecorner.stanford.edu/> – Colțul de antreprenoriat, Harvard University



### 3. Analiza pieței

Această secțiune trebuie să arate că vă cunoașteți clientela, că produsul pe care intenționați să îl oferiți poate face față concurenței.

Vă sfătuim să consultați publicațiile diverselor industrii, articolele

De presă și informațiile oferite de Camerele de comerț pentru a înțelege funcționarea sectorului economic de care sunteți

interesați și pentru a identifica în mod corect segmentul de piață căruia să vă adresați.

## Resurse online Analiza pieței:

- Importanța cercetării de piață: [www.startups.ro/node/544](http://www.startups.ro/node/544)
- Etapele realizării analizei de piață: [www.plandefacere.ro/cum-sa-cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/cum-facem-analiza-pieteii/](http://www.plandefacere.ro/cum-sa-cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/cum-facem-analiza-pieteii/)
- Studii de piață: [www.retail-fmcg.ro/cat/servicii/studii-de-piata-servicii](http://www.retail-fmcg.ro/cat/servicii/studii-de-piata-servicii)
- Sfaturi practice de la cum să faci un studiu de piață până la cum să implementezi rezultatele obținute prin acesta: [www.busreslab.com/](http://www.busreslab.com/)
- Articol scris de Tim Berry, fondatorul Palo Alto Software, compania care produce Business Plan Pro, oferă sfaturi pentru prognozarea cât mai corectă a vânzărilor inițiale: [www.entrepreneur.com/article/77674](http://www.entrepreneur.com/article/77674)



http://www

## 4. Planul de marketing

Planul de marketing descrie modalitățile prin care firma dumneavoastră își va atinge cifra de vânzări prognozată. Orice idee de afaceri este inutilă dacă nu aveți clienți care să vă cumpere produsul. De aceea, în această secțiune trebuie să vă definiți piața și să subliniați cărui segment de piață vă veți adresa cu prioritate, prezentând specificul clientelei. Prezentați politica de vânzări, de preț, de distribuție, de promovare și cum acestea sprijină realizarea cifrei de vânzări.

### Resurse online Planul de marketing:

- Un loc foarte bun pentru a începe planul de marketing. Site-ul oferă ghiduri și cursuri online ținând de toate aspectele realizării și implementării unui plan de promovare a firmei: [www.hubspot.com/free-marketing-resources](http://www.hubspot.com/free-marketing-resources)
- [www.marketingprofs.com/marketing/library](http://www.marketingprofs.com/marketing/library)
- American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/default.aspx>
- Marketing online în România: [www.mvfglobal.com/romania](http://www.mvfglobal.com/romania)
- [www.marketingresources.us.com/](http://www.marketingresources.us.com/)
- Publicitate în România: <https://publicitateromaneasca.wordpress.com/>
- Baza de date: [www.lexisnexis.com/en-us/products/lexisnexis-academic.page](http://www.lexisnexis.com/en-us/products/lexisnexis-academic.page)
- <http://marketingportal.manager.ro/> Un portal care vă ajută să vă poziționați produsele și serviciile mai bine și mai deștept
- [www.marketingfocus.ro/](http://www.marketingfocus.ro/) Idei și resurse de marketing
- [www.marketingsherpa.com/](http://www.marketingsherpa.com/) Institut de cercetare specializat în marketing, ale cărui studii și analize sunt în bună măsură disponibile gratuit.



## 5. Planul de dezvoltare al produselor și serviciilor

**Natura și durata oricărei activități de proiectare și dezvoltare, precum și resursele financiare implicate înainte ca serviciul sau produsul să fie bun de vânzare, trebuie foarte atent analizate. Proiectarea și dezvoltarea pot reprezenta munca necesară pentru transformarea unui prototip de laborator într-un produs final reușit, pentru a face un produs mai atractiv pentru cumpărători sau pentru a implementa ideea unei afaceri care furnizează orice tip de servicii.**



## Greșeli tipice frecvente la începutul înființării unei firme



1. Aptitudini și calificare profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente
2. Nu există o strategie clară de piață
3. Insuficientă cunoaștere a competitorilor
4. Cunoștințele cu privire la organizarea internă a firmei sunt insuficiente
5. Dependență excesivă de anumiți furnizori
6. Capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului
7. Necunoașterea reglementărilor legale
8. Resurse financiare insuficiente
9. Evaluare greșită a cheltuielilor operaționale
10. Incapacitate de rambursare din profit a creditelor
11. Supraestimarea capacității de a realiza profit
12. Politică imprudentă în domeniul investițiilor
13. Planificare eronată a lichidităților
14. Calculație greșită a costurilor
15. Contabilitate necorespunzătoare și incompletă
16. Necunoașterea obligațiilor fiscale
17. Alegere neadecvată a partenerilor de afaceri
18. Alegere necorespunzătoare a amplasamentului









## Resurse pentru antreprenori

### 1. Generalități și IDEI planuri afaceri MODELE

- ✓ [www.bigtraining.ro/](http://www.bigtraining.ro/) Cum să pornești și să dezvolți propria ta afacere
- ✓ [www.plandefacere.ro/](http://www.plandefacere.ro/) Idei și planuri de afaceri / Modele planuri de afaceri
- ✓ <http://repatriot.ro/> Resurse pentru antreprenori
- ✓ [www.esimplu.ro/](http://www.esimplu.ro/) Știri, evenimente, diverse resurse din domeniul antreprenoriatului
- ✓ Informații despre antreprenoriatul social
- ✓ <http://academiadeantreprenori.ro/resurse/> Resurse și sfaturi pentru dezvoltarea afacerii
- ✓ [www.planul-de-afaceri.ro/](http://www.planul-de-afaceri.ro/) Programe de finanțare a planurilor de afaceri
- ✓ <http://pafaceri.ro/plan-de-afaceri/plan-de-afaceri-exemple/> Modele planuri de afaceri
- ✓ <http://laurentiumihai.ro/ghid-plan-de-afaceri/> Ghid pentru scrierea unui plan de afaceri
- ✓ [www.vmbpartners.ro/portfolio-view/instrumente-companii/simulator-plan-de-afaceri/](http://www.vmbpartners.ro/portfolio-view/instrumente-companii/simulator-plan-de-afaceri/) Simulator plan de afaceri
- ✓ <http://ideideafaceri.manager.ro/> Idei de afaceri / Modele planuri de afaceri
- ✓ <http://creativebusinesscup.ro/> Concurs de antreprenoriat creativ
- ✓ [www.afacerilacheie.net/](http://www.afacerilacheie.net/) Resurse pentru antreprenori
- ✓ [www.startups.ro](http://www.startups.ro) Un portal destinat antreprenorilor, celor ce doresc să lanseze o companie, cu conținut original realizat împreună cu specialiști de business.

### 2. Materiale Video

- a) Stanford University Ecorner – aici găsiți cursuri online și peste 2000 de materiale video și audio despre antreprenoriat: <http://ecorner.stanford.edu/>
- b) Portal românesc care oferă cursuri gratuite din domenii precum business, comunicare, antreprenoriat și altele: [www.bizschool.ro/](http://www.bizschool.ro/)
- c) Small Business School: [www.smallbusinessschool.org/page98.html](http://www.smallbusinessschool.org/page98.html)
- d) Frontline World Social Entrepreneurs Series: [www.pbs.org/frontlineworld/stories/socialentrepreneurs.html](http://www.pbs.org/frontlineworld/stories/socialentrepreneurs.html)
- e) Harvard i-lab | Entrepreneurship 101 with Gordon Jones [www.youtube.com/watch?v=7IoBUOsy\\_ew](http://www.youtube.com/watch?v=7IoBUOsy_ew)
- f) Top 10 Mistakes Made by Entrepreneurs: [www.youtube.com/watch?v=gTHZUr3mdlY](http://www.youtube.com/watch?v=gTHZUr3mdlY)
- g) Sell Your Ideas the Steve Jobs Way: [www.youtube.com/watch?v=0q-wvAIEUgk](http://www.youtube.com/watch?v=0q-wvAIEUgk)
- h) TED: Ideas Worth Spreading: [www.ted.com/](http://www.ted.com/)
- i) Business Talks – editia numarul 4 – Antreprenoriat in Romania si la nivel global: [www.youtube.com/watch?v=iNZi1v\\_cI4s](http://www.youtube.com/watch?v=iNZi1v_cI4s)
- j) ENTREPRENEURSHIP LECTURE: THE POWER OF ENTREPRENEURSHIP – STARTUP: [www.youtube.com/watch?v=hvewJ-LD0ak](http://www.youtube.com/watch?v=hvewJ-LD0ak)

- k) Sir Richard Branson on entrepreneurship | London Business School: [www.youtube.com/watch?v=fpI2wheL85Q](http://www.youtube.com/watch?v=fpI2wheL85Q)
- l) Lara Morgan: If you can learn to sell, you will make a profit | London Business School: [www.youtube.com/watch?v=KLu3H0biMk8](http://www.youtube.com/watch?v=KLu3H0biMk8)
- m) Entrepreneurship Week Speaker: Guy Kawasaki: [www.youtube.com/watch?v=msm1uTaGdgc](http://www.youtube.com/watch?v=msm1uTaGdgc)
- n) Cum să aduci prosperitatea în viața ta și să îți dezvolți mentalitatea antreprenorului: <http://shop.andyszekely.ro/cumpara/prosperitate-si-antreprenoriat-7751130>

### 3. Formarea Echipei

- a) Platforma online și consultanță pentru recrutarea membrilor echipei: <https://smartdreamers.ro/>
- b) [www.hipo.ro/](http://www.hipo.ro/)
- c) Platformă care oferă șansa găsirii unor parteneri pentru afacerea dumneavoastră <http://founderdating.com/>
- d) Platformă care oferă șansa găsirii unor parteneri pentru afacerea dumneavoastră [www.cofounderslab.com/](http://www.cofounderslab.com/)
- e) Enterprise Europe Network – Ajută și consiliază firmele mici pe teme europene, incluzând accesarea de noi piețe, atât în UE cât și în afara acesteia. Serviciile celor circa 600 de organizații membre (inclusiv camere de comerț, centre tehnologice și agenții de dezvoltare) sunt gratuite: <http://een.ec.europa.eu/>

### 4. Surse de finanțare

- a) [www.investopedia.com/](http://www.investopedia.com/) Informații despre investiții în orice domeniu
- b) [www.capital.ro/fondurile-romanesti-de-investitii-au-atras-52-milioane-de-euro-in-luna-mai.html](http://www.capital.ro/fondurile-romanesti-de-investitii-au-atras-52-milioane-de-euro-in-luna-mai.html) Articol despre fondurile de investiții din România
- c) <http://efectcapital.ro/> Sursă de informații despre afaceri și investiții
- d) [www.oresaventures.com/](http://www.oresaventures.com/) Investitor privat
- e) [www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/01/05/30-under-30-top-young-investors-of-venture-capital/](http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/01/05/30-under-30-top-young-investors-of-venture-capital/) Top 30 investitori cu vârsta sub 30 de ani
- f) <http://seedcamp.com/> Seedcamp este cel mai important fond european de accelerare a afacerilor, care sprijină start-up-uri din toată lumea.
- g) [www.syntaxis-capital.com/](http://www.syntaxis-capital.com/) Syntaxis asigură suport financiar pentru dezvoltarea micilor companii, în mod organic sau prin achiziții.
- h) [www.ei.com.pl/ro](http://www.ei.com.pl/ro) Enterprise Investors este cea mai veche și una dintre cele mai mari firme de private equity și venture capital din Europa Centrală și de Est
- i) [www.darbyoverseas.com/](http://www.darbyoverseas.com/) Darby Overseas Investments, Ltd. este membră a Franklin Templeton Investments și pionier în finanțarea afacerilor în piețele emergente, inclusiv în Europa de Est.



## 5. Crowdfunding

- <http://multifinantare.ro/> Platforma de crowdfunding
- <http://crestemidei.ro/> Platforma de crowdfunding
- <http://potsieu.ro/> Platformă de crowdfunding pentru proiecte sociale
- [www.we-are-here.ro/](http://www.we-are-here.ro/) Platforma de crowdfunding
- [www.kazuu.ro/](http://www.kazuu.ro/) Platforma de crowdfunding
- [www.bursabinelui.ro/BursaBinelui/Home/Home](http://www.bursabinelui.ro/BursaBinelui/Home/Home) Platformă online unde donațiile sunt necomisionate
- <http://crowdfunding.alumni.ubbcluj.ro/> Platforma de crowdfunding a Universității "Babeș Bolyai" din Cluj
- [www.romanianstartups.com/startups-category/crowdfunding/](http://www.romanianstartups.com/startups-category/crowdfunding/) Platforma de crowdfunding
- [www.kickstarter.com/](http://www.kickstarter.com/) Crowdfunding internațional
- [www.indiegogo.com/](http://www.indiegogo.com/) Crowdfunding internațional
- [www.rockethub.com/](http://www.rockethub.com/) Crowdfunding internațional
- <https://angel.co/> Business angels

## 3. Modele și planuri de afaceri IDEI + EXEMPLE

- [www.bplans.com/](http://www.bplans.com/) Modele și idei pentru planuri de afaceri
- [www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business](http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business) Informații pentru crearea unui plan de afaceri
- [www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery](http://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery)
- <http://smartapp.ro/> Simulator plan de afaceri
- <http://laurentiumihai.ro/ghid-plan-de-afaceri/>
- ✓ [www.plandefacere.ro/](http://www.plandefacere.ro/)
- ✓ <http://pafaceri.ro/plan-de-afaceri/plan-de-afaceri-exemple/>
- ✓ <http://ideideafaceri.manager.ro/>

## 4. Marketing și e-Commerce

- [www.gmarketing.com/](http://www.gmarketing.com/) Guerrilla Marketing
- [www.ama.org/Pages/default.aspx](http://www.ama.org/Pages/default.aspx) American Marketing Association
- [www.ecommercetimes.com/](http://www.ecommercetimes.com/) Informații despre e-commerce
- <http://managementhelp.org/computers/e-commerce.htm> Ghidul începătorului în comerțul online
- [www.entrepreneur.com/topic/online-marketing](http://www.entrepreneur.com/topic/online-marketing) Online marketing
- [www.quicksprout.com/the-beginners-guide-to-online-marketing/](http://www.quicksprout.com/the-beginners-guide-to-online-marketing/) Ghid de marketing online
- <http://blog.traffic.ro/2011/07/19/unde-mergem-la-scoala-in-ro-sa-studiem-marketingul-online/> Resurse marketing online

## 5. Antreprenoriat social

- [www.altreileasector.ro/categorie/antreprenoriat-social/](http://www.altreileasector.ro/categorie/antreprenoriat-social/) Ghid de antreprenoriat social
- [www.changemakers.ro/ceeste.php](http://www.changemakers.ro/ceeste.php) Diferențierea antreprenoriatului clasic de antreprenoriatul social
- [www.responsabilitatesociala.ro/taguri/antreprenoriat-social.html](http://www.responsabilitatesociala.ro/taguri/antreprenoriat-social.html) Antreprenoriat social
- [www.startups.ro/antreprenoriat-social](http://www.startups.ro/antreprenoriat-social) Informații despre antreprenoriatul social
- [www.upm.ro/facultati\\_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Orhei\\_Elisabeta.pdf](http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Orhei_Elisabeta.pdf)

<http://www>

- <http://success-romania.ro/economie-sociala/antreprenoriat-social.htm> Informații despre antreprenoriatul social
- Antreprenoriatul social și dezvoltarea sa în dezvoltarea socială
- [www.echoinggreen.org/](http://www.echoinggreen.org/) Organizație ce sprijină antreprenoriatul social
- [www.ashoka.org/](http://www.ashoka.org/) Organizație ce sprijină antreprenoriatul social
- [www.skollfoundation.org/](http://www.skollfoundation.org/) Organizație ce sprijină antreprenoriatul social
- [www.fasromania.ro/](http://www.fasromania.ro/) Organizație ce sprijină antreprenoriatul social

## 9. Antreprenoriat feminin

- [www.antreprenoriatfeminin.ro/](http://www.antreprenoriatfeminin.ro/) Antreprenoriat feminin
- [www.kfacts.ia.ro/uploads/File/WP200902.pdf](http://www.kfacts.ia.ro/uploads/File/WP200902.pdf) Studiu despre antreprenoriatul feminin în România
- <http://antreprenoriat.upm.ro/antreprenoriat-transilvan/preocupari-europene-privind-dezvoltarea-antreprenoriatul-feminin-38.html> Preocupări europene privind dezvoltarea antreprenoriatul feminin
- [www.key.com/business/key4women/women-owned-business.jsp](http://www.key.com/business/key4women/women-owned-business.jsp) Resurse educaționale, de finanțare și networking
- [www.womenable.com/](http://www.womenable.com/) Program de cercetare și consultanță care are ca scop dezvoltarea antreprenoriatului în rândul femeilor
- <http://womencandoanything.com/> Resurse și informații pentru femeile antreprenor

## 10. Cercetare academică în domeniul antreprenoriatului

- [www.ssrn.com/en/index.cfm/erpn/](http://www.ssrn.com/en/index.cfm/erpn/) Revistă de antreprenoriat
- [www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/bcerc/Pages/frontiers-of-entrepreneurship-research.aspx](http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/bcerc/Pages/frontiers-of-entrepreneurship-research.aspx) Cercetări în domeniul antreprenoriatului
- [www.kauffman.org/what-we-do/research](http://www.kauffman.org/what-we-do/research) Cercetare în inovare și creștere economică
- [www.hbs.edu/entrepreneurship/resources/](http://www.hbs.edu/entrepreneurship/resources/) Resurse pentru antreprenori
- [www.efer.eu/](http://www.efer.eu/) European Forum for Entrepreneurship Research
- <http://sej.strategicmanagement.net/> Management strategic
- [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1540-6520](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1540-6520) Entrepreneurship Theory and Practice
- [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1540-627X](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1540-627X) Journal of Small Business Management
- <http://link.springer.com/journal/11187> Economia micilor afaceri
- [www.tandf.co.uk/journals/titles/08985626.asp](http://www.tandf.co.uk/journals/titles/08985626.asp) Antreprenoriat și dezvoltare regională

## 11. Finanțarea afacerii

- [www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/oferta-de-credite-pentru-imm-uri-in-romania/](http://www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/oferta-de-credite-pentru-imm-uri-in-romania/) Oferte de creditare pentru IMM-uri
- [www.constientizarerurala.ro/antreprenoriat/28-finantarea-afacerii](http://www.constientizarerurala.ro/antreprenoriat/28-finantarea-afacerii) Ghidul Micului Întreprinzător
- [www.timpul.md/articol/metode-de-finantare-a-afacerilor-20950.html](http://www.timpul.md/articol/metode-de-finantare-a-afacerilor-20950.html) Metode de finanțare a afacerii
- [www.efin.ro/credite/linii\\_credit\\_companii](http://www.efin.ro/credite/linii_credit_companii) Linii de credit pentru companii





## Ghid înființare firma: Pașii necesari pentru înființare firma

În ghid de înființare firma vei afla informații despre următoarele:

1. Actele necesare înființării firmei;
2. Locurile unde trebuie mers în scopul realizării dosarului de înființare;
3. Bani necesari pentru fiecare pas;
4. Durata pentru dobândirea diferitelor dovezi;
5. Pașii cei mai eficienți pentru realizarea dosarului;
6. Alte sugestii.



Ghid înființare firma: Pașii necesari pentru înființare firma

### I. Actele Necesare pentru Înființarea firmei

Primul și primul lucru pe care trebuie să-l faci este să știi care sunt actele necesare pentru dosarul de înființare firma. **Lista cu actele necesare o poți găsi AICI.** Pentru a intra în posesia actelor trebuie să mergi mai întâi la Registrul Comerțului din orașul tău și să ceri la Biroul de Informații toate declarațiile privind înființarea unui SRL. Dacă nu vrei să mergi, poți să le descarci gratuit de pe site-ul Oficiului National al Registrului Comerțului la secțiunea Formulare -> [Înregistrare persoane juridice.](#)

Business Network@StartUP  
Platforma virtuala Business Network@StartUP



### II. Verificarea Disponibilității Denumirii

După ce ai aflat care sunt actele, urmează primul pas de realizat, acela de a rezerva numele viitoarei tale firme. Împreună cu o [Cerere de verificare a disponibilității denumirii firmei și a rezervării acesteia](#) completată cu mai multe variante de denumire (din experiență îți spun că trebuie să-ti pregătești cel puțin 5 variante de denumire) și cu taxa plătită pentru această acțiune în valoare de 40 de lei te prezinți la biroul de rezervări de denumiri. Durata de dobândire a Dovezii verificării disponibilității și rezervării firmei este în jur de 2-3 zile. *Dovezii verificării disponibilității și rezervării firmei trebuie atașată la dosarul de înființare firma in original.*



### III. Stabilirea Sediului Social

Un proces pe care îl poți face în paralel cu toți pașii pentru realizarea dosarului de înființare firma. În primul rând, ai nevoie să-ti cauți un sediu social. Aceasta poate fi o casă sau un apartament, personal sau închiriat. Următoarea fază, este trecerea pe numele firmei a sediului social. Acest lucru se poate face cu ajutorul unui [contract de închiriere](#) sau a unui [contract de comodat](#) (în atașamente ai modele de contracte). Acest contract trebuie realizat între deținătorul imobilului și firma (Denumirea aleasă la Pasul nr.II). Pe lângă acest contract în original, în dosar trebuie completată o Cererea de înregistrare a documentului care atestă dreptul de folosință asupra spațiului cu destinație de sediu social și de eliberare a certificatului pentru spațiul cu destinație de sediu social. Aceasta se obține de la Biroul de Informații din cadrul Registrului Comerțului și trebuie depusă în variantă originală.



Alături de cerere și de contract se plătește o taxă judiciară de 4 lei pentru validarea și înregistrarea contractului de comodat sau de închiriere.

Rural Development



**Atenție!** În cazul în care sediul social este un apartament, ești nevoit să comenzi un certificat de la vecinii și administratorul blocului. Trebuie să primești semnături de la toți vecinii (de sus, de jos, din stânga și din dreapta imobilului) și a administratorului. Toate aceste Cereri și Declarații privind sediul social trebuie atașate la dosarul de înființare firma în forma originală.



#### IV. Redactarea Actului Constitutiv

Următorul pas reprezintă redactarea Actului Constitutiv al societății.

Actul Constitutiv trebuie să conțină următoarele informații: datele de identificare a asociatului/asociaților, forma de organizare, denumirea societății primită la pasul nr.1, specificarea sediului social, sediul secundar (în cazul în care există mai multe puncte de lucru), obiectul de activitate principal și activitățile secundare, Capitalul social și cota de participare a asociaților la profit și pierdere, desemnarea administratorului care are un mandat pe o perioadă stabilită de asociați ce poate fi nelimitată sau limitată.

**Atenție!** mare grijă la CAEN-uri deoarece numai pe baza acestor CAEN-uri vei putea realiza venituri. O listă cu CAEN-uri valabile în 2013 poți găsi [AICI](#). De preferat este să adaugi mai multe CAEN-uri pentru o eventuală extindere a obiectului de activitate.

Capitalul social al unui SRL trebuie să fie de minim 200 lei, divizat în părți sociale cu o valoare nominală de cel puțin 10 lei fiecare, iar fiecare asociat în parte poate să dețină un număr întreg de părți sociale.

Două modele de Acte Constitutive poți găsi [AICI](#) sau [AICI](#).

Actul Constitutiv trebuie atașat la dosarul de înființare firma în formă originală.

#### V. Realizarea Capitalului Social

A venit momentul în care asociatul/asociații trebuie să depună capitalul social. Acesta trebuie să fie de minim 200 de lei, divizat în părți sociale cu o valoare nominală de cel puțin 10 lei fiecare.

Acest proces se poate face la orice bancă. Îți recomand să alegi banca la care dorești pe viitor să ai contul bancar curent. La bancă trebuie mers cu o variantă de act constitutiv pentru a realiza conform acestuia vărsămintele pentru capitalul social.

După ce sunt depuși banii pentru capitalul social, vei primi o chitanță ce reprezintă dovada efectuării vărsămintelor în condițiile actului constitutiv. Aceasta dovadă trebuie depusă în original la dosarul de înființare firma.



#### VI. Completarea Declarațiilor pe Propria răspundere

Următoarea etapă o reprezintă completarea declarațiilor date pe propria răspundere de către asociați și administratori din care să reiasă că îndeplinesc toate condițiile legale pentru deținerea acestora titluri.

Cererile necesare sunt:

- Declarație pe propria răspundere dată în temeiul prevederilor art.15 ali 1 cu vedere la cunoștința că respectă prevederile legislației;
- Declarația privind publicarea în Monitorul Oficial;
- Anexa 1: Referitor la înregistrarea fiscală;

Aceste cereri și anexe le puteți cere în primul pas atunci când mergeți pentru prima oară la Registrul Comerțului și trebuie depuse în original la dosarul de înființare firma.

**Atenție!** Semnătura pe aceste documente se vor realiza în momentul în care se va merge la biroul de depunere a dosarului.







## VII. Alte Documente

1. Specimenul de semnături se obține în primul Pas și se completează doar de către Administrator/Administratori. Semnătura trebuie pusă în fața reprezentantului de la biroul de depunere a dosarelor de înființare firme.
2. Copii după Cărțile de Identitate a Asociatului/Asociaților și completat pe ele Numele și Prenumele, Semnătură și că acestea sunt conform cu originalele.
3. Completarea **Cererii de Înregistrare SRL**. Se opțiune de la Ghișeul de informații de la Registrul Comerțului.



## VIII. Ultimul Pas

După colectarea tuturor declarațiilor completate din pașii anteriori și realizării dosarului (dosar cu șină) de înființare firma se merge la ghișeul de depunere a dosarului. După ce îl verifică, va trebui să treceți prin ultima acțiune, aceea de a plăti taxa de înregistrare a firmei și a tarifului de publicare în Monitorul Oficial.

*Costul pentru înregistrare a SRL-ul diferă în funcție de numărul asociaților și anume: SRL cu asociat unic 350 de lei, SRL cu 2 asociați 400 de lei și SRL cu 3 sociați – 450 lei.*

*Termenul de eliberare de la data depunerii dosarului este de 3-4 zile.*

## IX. Alte Informații

După ce vei obține toate actele privind înregistrarea firmei, ești nevoit să realizezi următoarele activități:

1. Realizarea unei ștampile; (cost: aprox 100 RON în funcție de numărul ștampilelor și de calitatea acestora);
2. Mers la ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală) pentru a depune Declarația privind înregistrarea fiscală;
3. Mers la bancă pentru a-ti realiza contul curent;
4. Realizarea de modele de facturi și chitanțe speciale pentru firma ta.



## X. Programul tău de facturare

La final trebuie sa te gândești foarte serios la modul in care vei factura clienților tai. Ca program de facturare eu folosesc **facturis.ro** (îl poți testa gratuit daca vrei). Este cel mai simplu, complet si util program de facturare. Motivele pentru care eu am ales acest program găsești in acest articol -> **Recenzie Facturis.ro: Un program de facturi complet.**

## XI. Mult SUCCES

Urmează cel mai greu lucru, acela de a găsi clienți și de a realiza profit. Aici totul depinde de tine și de cât de bun ești în activitatea pe care o realizezi.





## Ghid înființare firma

### Pașii necesari pentru înființare firma

În ghid de înființare firma vei afla informații despre următoarele:

1. Actele necesare înființării firmei;
2. Locurile unde trebuie mers în scopul realizării dosarului de înființare;
3. Bani necesari pentru fiecare pas;
4. Durata pentru dobândirea diferitelor dovezi;
5. Pașii cei mai eficienți pentru realizarea dosarului;
6. Alte sugestii.



Platforma Business NetworkSt@rtUp

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup) TREY research

Platforma Business NetworkSt@rtUp

сайты google.com/view/netstartup TREY research



## Ghid înființare firma

### Pașii necesari pentru înființare firma



PORTAL ONRC SERVICII ONLINE

Ministerul Justiției  
Oficiul Național al Registrului Comerțului

SR AC ISO 9001

PORTAL LEGISLATIV

PORTAL ONRC SERVICII ONLINE

YouTube Caută ...

10 August 2023

PAGINA PRINCIPALĂ DESPRE ONRC STATISTICI LEGISLAȚIE INFORMAȚII DE INTERES PUBLIC INTEGRITATE INSTITUȚIONALĂ MEDIA CONTACT

**Servicii publice**

Inmatriculari	Mentiuți	Beneficiari reali	Dizolvări/Lichidări/Radieri	Informații
Operțiuni prealabile	Persoane fizice	Inmatriculari	Persoane fizice	Certificate constatatoare
Persoane fizice	Persoane juridice	Mentiuți	Persoane juridice	Informații RC și copii certificate
Persoane juridice	Erori materiale	Informații RBR		Informații specializate
Sucursale	Depunere de acte	Copii RBR		Informații BPI

Programul de lucru cu publicul la ghișeu se desfășoară de luni până vineri între orele 09:00-13:00. ... Vă informăm

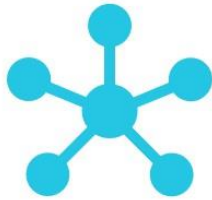
<https://www.onrc.ro/index.php/ro/inmatriculari/persoane-juridice/>



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



## Programul eLearning „Fundraising & Business Plan”



Structura programului eLearning „Fundraising & Business” împărțit în 2 sesiuni online:



- Sesiune capacitate 1 „Edu eLearning Business plan”



- Sesiune capacitate 2 „Edu eLearning Fundraising”



## Ghid / Suport eFormare înființare firma Pașii necesari pentru înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

Гид / Поддержка электронного обучения создания фирмы  
Необходимые шаги для создания фирмы

TREY  
research  
16269100  
1BEA

## Гид / Поддержка электронного обучения создания фирмы Необходимые шаги для создания фирмы



### Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Pașii necesari pentru înființare firma



- [Cerere \(formular O.N.R.C.\)](#)
- Rezervarea denumirii firmei (în județ sau la nivel de țară)
- [Act constitutiv](#) (autentificat de către avocat sau notarul public) la întocmirea căruia trebuie lamurit, în mod obligatoriu:
  - obiect principal de activitate;
  - obiect secundar de activitate;
  - denumire firmei (cu numărul rezervării eliberate de către O.N.R.C.);
  - asociații / administratorii firmei;
  - aportul la capitalul social al fiecăruia dintre asociați;

## Acte necesare înființare firma

Platforma Business NetworkSt@rtUp







## Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Acte necesare infiintare firma



- Cazier fiscal al fiecaruia dintre asociatii si administratorii firmei
- [Contract de comodat / inchiriere](#) al spatiului unde se stabileste sedi social
- Acordul asociatiei de proprietari / locatari
- Acordul vecinilor (riveranii)
- Copie actului de proprietate al sediului social
- Copie C.I./ Pasaport asociati
- Specimen de semnatura al administratorului (administratorilor) firmei
- Declaratii ale asociatilor firmei (autentificate)
- Procura asociatilor pentru persoana imputernicita sa depuna dosarul la O.N.R.C. (autentificata)
- Dovada depunerii capitalului social la banca aleasa de asociatii firmei

Care sunt actele ce trebuie depuse la dosar pentru inregistrarea firmei d-voastra la O.N.R.C.:



Platforma Business NetworkSt@rtUp

Platforma Business NetworkSt@rtUp

- Dovada depunerii capitalului social la banca aleasa de asociatii firmei
- Procura asociatilor pentru persoana imputernicita sa depuna dosarul la O.N.R.C. (autentificata)
- Declaratii ale asociatilor firmei (autentificate)
- Specimen de semnatura al administratorului (administratorilor) firmei



## Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Acte necesare infiintare firma



Declaratie (formular O.N.R.C.) semnata de catre unul dintre asociati (model declaratie asociat [cu](#) / [fara](#) activitate la sediu )

[Vectorul Fiscal - Anexa 1](#)

Alte documente (dupa caz):

- in cazul schimbarii numelui / numarului strazii este necesara si o [Adeverinta eliberata de Primaria competenta](#) (biroul de cadastru)
- [adverinta pentru studentii](#) ce intrunesc toate conditiile si doresc sa beneficieze de facilitatile legale ce li se ofera

Care sunt actele ce trebuie depuse la dosar pentru inregistrarea firmei d-voastra la O.N.R.C.:



Platforma Business NetworkSt@rtUp





## Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Acte necesare infiintare firma

Persoane Juridice

[Formular - Cerere de inregistrare - persoane juridice \(calcul in RON\)](#)

ATENȚIE! Pentru ca functia de calcul a formularului sa fie activata, este necesar in mod obligatoriu selectarea casetei "inregistrare in registrul comertului" - in cazul in care doriti sa rulati aplicatia local, de pe propriul computer, va rugam sa descarcati arhiva ce contine cerera de inregistrare si anexele 1 si 2. [descarcati Anexa nr. 1 - inregistrare fiscala](#)  
[Anexa nr. 2 - investitie straina](#)  
[Cerere de inregistrare - numire lichidator \(L. 359/2004\)](#)  
[Cerere de inregistrare - numire lichidator \(L. 31/1990\)](#)

Platforma Business NetworkSt@rtUp

Platforma Business NetworkSt@rtUp



## Ghid înființare firma

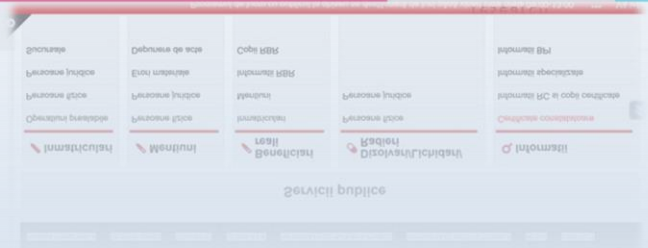
[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Acte necesare infiintare firma

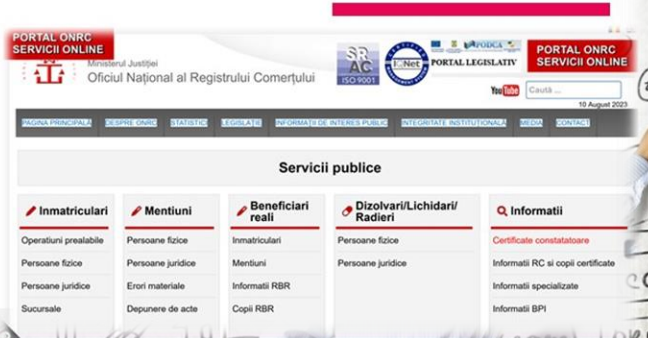
- [Asociatia de proprietari / locatari \(L. 230/2007\)](#)
- [Cerere de servicii](#)
- [Declaratie pe propria raspundere data in temeiul prevederilor art. 15 alin. \(1\) lit. a\) din Legea nr. 359/2004 cu modificarile si completarile ulterioare \(situatia in care nu se desfasoara activitatile din actul constitutiv\)](#)
- [Declaratie pe propria raspundere data in temeiul prevederilor art. 15 alin. \(1\) lit. b\) din Legea nr. 359/2004 cu modificarile si completarile ulterioare \(situatia in care sunt indeplinite conditiile de functionare\)](#)
- [Declaratie pe propria raspundere data in temeiul prevederilor art. 15 alin. \(2\) din Legea nr. 359/2004 cu modificarile si completarile ulterioare privind modificarea declaratiei \(situatia in care sunt modificari fata de declaratia tip anterioara\)](#)

Platforma Business NetworkSt@rtUp

## Formulare ONRC



## Formulare ONRC





## Ghid înființare firma

### Acte necesare infiintare firma

Formulare ONRC pentru Persoane Fizice

- [Cerere de inregistrare - persoane fizice](#)
- [Anexa 1 - reprezentant membri](#)
- [Anexa 2 - inregistrare fiscala](#)
- [Cerere verificare disponibilitate si/sau rezervare firma persoane fizice](#)

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)



## Formulare ONRC



Platforma Business NetworkSt@rtUp

Platforma Business NetworkSt@rtUp



## Ghid înființare firma

1. Alegerea formei juridice a societății
2. Alegerea și rezervarea denumirii
3. Alegerea obiectului de activitate (cod CAEN)
4. Verificarea acceptabilității numelui și a emblemei alese la Registrul Comerțului
5. Întocmirea actului constitutiv al societății
6. Autentificarea actului de constituire a societății comerciale
7. Solicitarea înmatriculării la Registrul Comerțului publicarea în Monitorul Oficial
8. Deschiderea contului de virament
9. Societate comercială cu personalitate juridică
10. Înființarea filialelor și a sucursalelor

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)



## Pașii necesari pentru înființare firma







## Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Pașii necesari pentru înființare firma

Înființarea, funcționarea, dizolvarea, fuziunea, divizarea și lichidarea societăților comerciale în România sunt reglementate prin Legea nr. 31/1990, republicată, și de OUG nr. 76/2001 privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea și autorizarea funcționării comercianților.

Pentru înființarea unei societăți comerciale din domeniul distribuției cu amănuntul, sunt necesare următoarele documente:

- Actele de identitate ale viitorilor asociați;
- Copia actului de proprietate al imobilului în care se declară sediul social;
- Cererea pentru rezervarea denumirii firmei;
- Contractul de închiriere dacă spațiul în care se desfășoară activitatea nu este proprietate;
- Actul constitutiv (contractul de societate, statutul societății);
- Declarațiile asociațiilor privind lipsa antecedentelor penale și îndeplinirea condițiilor legale pentru a fi asociați și administratori;



condițiilor legale pentru a fi asociați și administratori;  
 - Declarațiile asociațiilor privind lipsa antecedentelor penale și îndeplinirea condițiilor legale pentru a fi asociați și administratori;  
 - Actul constitutiv (contractul de societate, statutul societății);  
 - Cererea pentru rezervarea denumirii firmei;



## Ghid înființare firma

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

### Pașii necesari pentru înființare firma

- Cazierile fiscale ale viitorilor asociați (sunt eliberate de Direcția Generală a Finanțelor Publice);
- Cererea de deschidere a contului în bancă și dovada depunerii capitalului social;
- Specimenul de semnătură (se depune la Registrul Comerțului sau la notarul public);
- Cererea de înregistrare a societății la Registrul Comerțului;
- Diferite avize: sanitare, de mediu, pompieri...

Întreaga documentație se va depune la Oficiul Registrului Comerțului, iar în termen de aproximativ 2 de zile actele de înființare a societății comerciale vor fi finalizate: certificatul de înregistrare, anexa cu avizele necesare, încheierea de acordare an personalității juridice, etc.







# GHID Web COMPLET St@rtUp



Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



## Ghid / Suport eFormare StartUp Canvas

startup



Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



Mulți dintre cei care lansează o afacere cunosc faptul că buna pregătire a ceea ce intenționezi să întreprinzi reprezintă, întotdeauna, jumătate din calea către succes. A deveni **întreprinzător este o excelentă ocazie pentru persoanele dornice să creeze, să inoveze**, care sunt pregătite să desfășoare o muncă de excepție și care ar dori să-și ia soarta în propriile mâini.

Cu toate acestea, drumul către o activitate independentă nu este o călătorie de plăcere. Ea va fi presărată cu probleme care trebuie rezolvate. Din nefericire, succesul în afaceri nu este garantat. Aproape jumătate din totalul falimentelor s-a produs pe parcursul primilor patru ani de la lansare. Omul de afaceri ar trebui să fie conștient de oportunitățile care i se oferă, dar și de riscuri.

[sites.google.com/view/netstartup](http://sites.google.com/view/netstartup)



About Us

Platforma Business NetworkSt@rtUp

Click Here

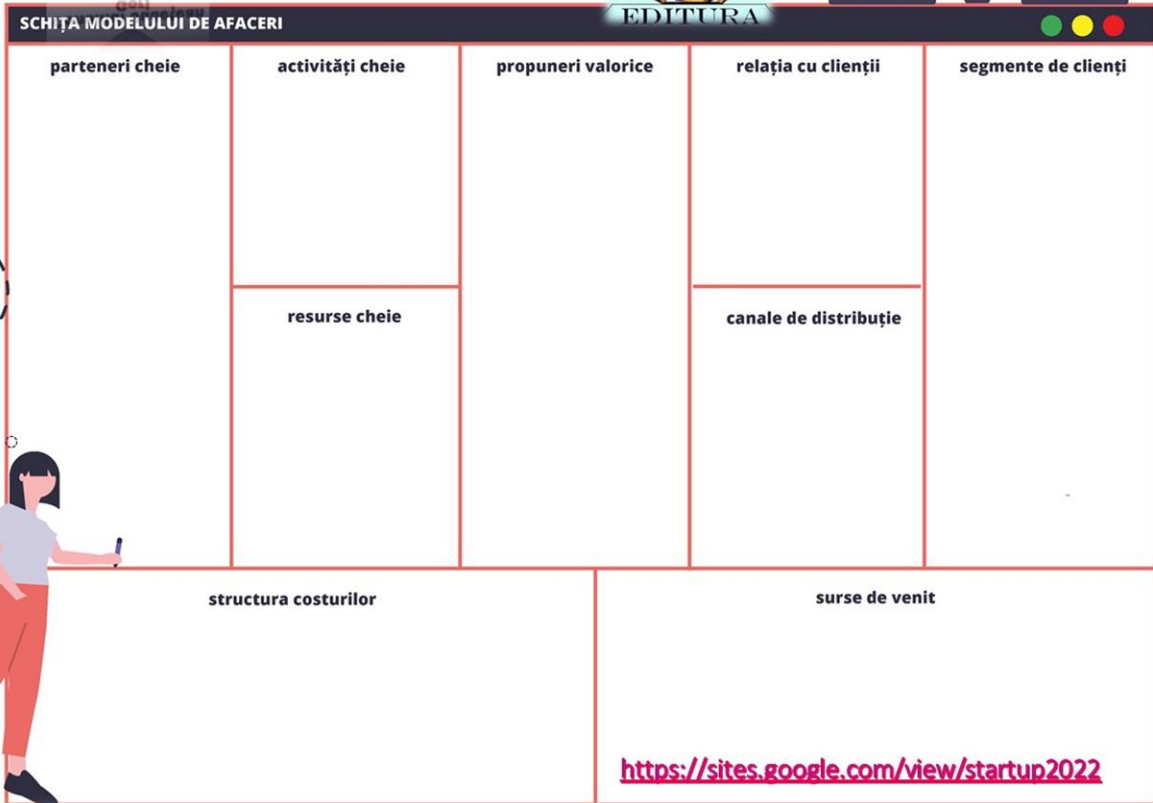




Pentru business-uri inteligente



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)

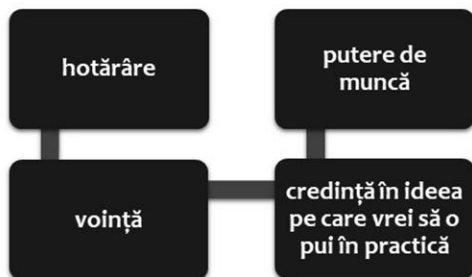


[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)

Pilonii succesului **Want to start a business?**

Ingredientele succesului pentru a construi o afacere sunt următoarele:



Click Here

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

Platforma Business NetworkSt@rtUp

Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări.





# GHID Web COMPLET St@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)

## Program eFormare StartUp eLearning Business Plan



### The Business Model Canvas

Realizat de: \_\_\_\_\_ Realizat pentru: \_\_\_\_\_ Dată: \_\_\_\_\_ Versiune: \_\_\_\_\_

<p><b>Parteneri cheie</b></p> <p>Care ne sunt partenerii cheie? Care ne sunt furnizorii cheie? Care sunt canalele de distribuție? Ce activități cheie devin partenerii?</p> <p>Motivație pentru a face parteneriate: Optimizare și economie Reducerea riscurilor și necertăților Activități de resurse și activități specifice</p>	<p><b>Activități cheie</b></p> <p>Ce activități cheie ne servesc Value Propositions? Care ne sunt canalele de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de numerar?</p> <p>Categoriile: Produse Resurse și procese Platforme/Rețea</p>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>Ce valoare livrăm clienților? Ce probleme ale clienților rezolvăm? Ce probleme de producție și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce nevoi ale clienților satisfacem?</p> <p>Caracteristici: Inovare Performanță Costisimilitudine Design Brand/Statut Preț Reducerea costurilor Reducerea riscurilor Accesibilitate</p>	<p><b>Relațiile cu clienții</b></p> <p>Ce tip de relație se așteaptă? Fiecare segment de clienți să stabilească o relație? Care relații sunt stabilite deja? Cum s-au integrat în modelul de business? Căi de distribuție sunt?</p> <p>Exemple: Asistență personală (identificată) Self-service Comunități Găzduire</p>	<p><b>Segmente de clienți</b></p> <p>Pe ce clienți vrem să câștigăm? Care ne sunt cei mai importanți clienți?</p> <p>Fișă largă: Pierderi Pondere segmente Pondere diviziuni</p>
<p><b>Structura costurilor</b></p> <p>Care sunt cele mai importante costuri în modelul de business? Care sunt cele mai scumpe resurse cheie? Care sunt cele mai scumpe activități cheie?</p> <p>Modelul de business este: Bazat pe costuri Bazat pe resurse</p> <p>Caracteristici: Costuri fixe Costuri variabile Economii de scară Economii de gamă</p>	<p><b>Resurse cheie</b></p> <p>Ce resurse cheie servesc Value Propositions? Care este modelul de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxul de numerar?</p> <p>Tipuri de resurse: Financiare Intelectuale (patente și autoritate) Umane Financiare</p>	<p><b>Flux de numerar</b></p> <p>Pe ce tip de servicii vor plăti clienții? Pe ce perioadă în acest moment? Cum plătesc? Cum ar prefera să plătească? Căi de distribuție: Fiecare flux de numerar la veniturile totale?</p> <p>Tipuri: Vânzare de active Taxe de folosire Căștiguri Publicitate Licențe</p> <p>Prețuri fixe Lista de prețuri Segment de clienți dependent</p> <p>Prețuri dinamice Anunțuri Real-time market</p>	<p><b>Canale</b></p> <p>Prin ce canale dorim să atingem segmentele de clienți să fie contactate? Cum le contactăm? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai puțin costisive? Cum le integram în viața clienților?</p> <p>Etapă: 1. Informare. Cum informăm? 2. Dezbatere. Cum ne vorbim cu clienții? 3. Acțiune. Cum ne acțiunăm produsul? 4. Livrare. Cum livrăm? 5. După vânzare. Cum putem oferi suport după acțiunare?</p>	<p><b>Canale</b></p> <p>Prin ce canale dorim să atingem segmentele de clienți să fie contactate? Cum le contactăm? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai puțin costisive? Cum le integram în viața clienților?</p> <p>Etapă: 1. Informare. Cum informăm? 2. Dezbatere. Cum ne vorbim cu clienții? 3. Acțiune. Cum ne acțiunăm produsul? 4. Livrare. Cum livrăm? 5. După vânzare. Cum putem oferi suport după acțiunare?</p>

<https://sites.google.com/view/startup2022>

Vă stăm la dispoziție pentru a vă oferi suportul nostru în vederea demarării unei afaceri și rețineți că nu puteți face lucruri mari având așteptări mici!

## Our Promise

Programul eLearning Fundraising & Business Plan

Edu eLearning Business plan

Edu eLearning Fundraising

Platforma Business NetworkSt@rtUp

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)

[sites.google.com/view/netstartur](https://sites.google.com/view/netstartur)







Ghidul BUSINESS ST@RTUP cu resurse pentru informare a viitorilor antreprenori



## Program eFormare StartUp eLearning Business Plan

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



<p><b>Segmentele de Clienți</b></p>  <p>Pentru cine creăm valoare? Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri?</p>	<p><b>Propunerea de valoare (Value proposition)</b></p>  <p>Ce valoare oferim clienților? Ce problemă a clienților noștri rezolvăm? Ce produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți? Ce nevoie ale clienților satisfacem?</p>	<p><b>Canale (de distribuție)</b></p>  <p>Prin ce canale doresc clienții noștri să le comunicăm? Cum ajungem la ei acum? Cum sunt integrate canalele noastre? Care funcționează cel mai bine? Care sunt cele mai eficiente ca și cost? Cum le integrăm cu rutina, obiceiurile clienților?</p>	<p><b>Relația cu clienții</b></p>  <p>Ce fel de relație se așteaptă fiecare segment de clienți să avem cu ei? Ce fel de relații avem implementate momentan? Cum se integrează acestea cu restul modelului de afaceri? Cât costă?</p>	<p><b>Surse de venit</b></p>  <p>Pentru ce chiar sunt dispuși clienții noștri să plătească? Pentru ce plătesc momentan? Cum ar prefera să plătească? Cât contribuie fiecare sursă de venit la încasările totale?</p>
<p><b>Parteneri cheie</b></p>  <p>Cine sunt partenerii noștri cheie? Cine sunt furnizorii noștri cheie? Ce resurse cheie achiziționăm de la partenerii noștri? Ce activități cheie desfacează partenerii noștri?</p>	<p><b>Structura de costuri</b></p>  <p>Care sunt cele mai importante costuri ce tin de modelul nostru de business? Care resurse cheie sunt cele mai costisitoare? Care activități cheie sunt cele mai scumpe?</p> <p><a href="https://sites.google.com/view/startup2022">https://sites.google.com/view/startup2022</a></p>			



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



### Structura planului de afaceri și rolul fiecărui capitol

Planul de afaceri trebuie să descrie condițiile și obiectivele interne și externe într-o formă concisă și clară.



Planul de afaceri este un ghid scris care detaliază demararea și direcția viitoare a unei afaceri. Un plan de afaceri trebuie să cuprindă:

- Produsele și serviciile oferite - arată rezultatul afacerii tale
- Procesul de vânzare, politica de preț, planul de acțiune, planul de marketing - relatează strategia de marketing a afacerii, rezumă modurile în care vei crea și livra produsele sau serviciile
- Concurența - informații despre actorii economici care activează pe aceeași piață cu tine
- Promovare și publicitate - relevă sursele de mediatizare a afacerii tale
- Managementul financiar și analiza economică - furnizează informații despre gestionarea optimă a activelor și pasivelor implicate, cât și a veniturilor și cheltuielilor aferente
- Declarații și previziuni financiare - ilustrează în ce mod afacerea va performa financiar pe baza previziunilor din plan
- Anexe - includ analize statistice, materiale de marketing, rezumate.

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

23

Platforma Business NetworkSt@rtUp

- Pentru primii pași către schimbarea care pornește cu tine



[sites.google.com/view/astngo](http://sites.google.com/view/astngo)

GROWTH STRATEGIES  
**THINK LIKE A STARTUP**

Consiliul Județean Gorj

SEMANATORUL TISMANA EDITURA EDILIBY

Ghid / Suport eFormare **startup**

## ANALIZA SWOT

PLATFORMA E-LEARNING BUSINESS NETWORKST@RTUP [sites.google.com/view/netstartup](http://sites.google.com/view/netstartup)

PLATФOPMA E-LEARNING BUSINESS NETMORKS1@RTUP

[sites.google.com/view/astngo](http://sites.google.com/view/astngo)

## ANALIZA SWOT

Consiliul Județean Gorj

SEMANATORUL TISMANA EDITURA ONLINE

[sites.google.com/view/astngo](http://sites.google.com/view/astngo)

## Definiția Analizei SWOT

Consiliul Județean Gorj

SEMANATORUL TISMANA EDITURA ONLINE

		Analiza SWOT	
		Pozitive	NEGATIVE
Sursă Internă	Puncte TARI	Puncte SLABE	
Sursă Externă	Oportunități	Amenințări	

"Analiza SWOT este un instrument strategic care ne ajută să evaluăm mediul intern și extern al afacerii noastre. Aceasta ne permite să identificăm punctele noastre tari și slabe, precum și oportunitățile și amenințările cu care ne confruntăm. Prin înțelegerea acestor factori, suntem în măsură să dezvoltăm strategii pentru a-ți consolida afacerea."

[sites.google.com/view/netstartup](http://sites.google.com/view/netstartup)

• Antreprenoriatul este un contribuitor cheie in dezvoltarea economiei oricărei tari  
Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp





Consiliul Județean  
Gorj

Consiliul Județean  
Gorj

[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



## Puncte Tari (Strengths)

- Reputație solidă pe piață
- Echipă de management cu experiență
- Produse de calitate superioară
- Relații puternice cu clienții existenți

"Aceste puncte tari ne oferă un avantaj competitiv și ne ajută să ne diferențiem în industrie."



PresenterMedia



PowerPlugs

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



Consiliul Județean  
Gorj

Consiliul Județean  
Gorj

[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



## Puncte Slabe (Weaknesses)

- Limitări de capital pentru extindere
- Dependență de un singur furnizor cheie
- Deficiențe în ceea ce privește marketingul online
- Fluctuații în calitatea serviciilor de asistență clienți

"Recunoaștem că aceste puncte slabe necesită atenție și îmbunătățiri pentru a ne perfecționa operațiunile."



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp







[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



## Oportunități (Opportunities)

- Cresterea cererii pentru produse ecologice
- Posibilitatea de a accesa noi piețe globale
- Schimbări pozitive în reglementările de piață
- Potențial de colaborare cu companii tehnologice emergente

"Aceste oportunități ne oferă calea pentru a crește și diversifica afacerea în următoarea fază."



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări
- Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



## Amenințări (Threats)

- Competiție intensificată din partea concurenților direcți
- Incertitudini economice la nivel global
- Schimbări rapide în tehnologie, necesitând o adaptare rapidă
- Vulnerabilitate la schimbări legislative neprevăzute

"Este important să ne confruntăm cu aceste amenințări și să le abordăm cu strategii adecvate."



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări
- Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp







## Strategii

"Folosind analiza SWOT ca bază, am dezvoltat următoarele strategii pentru a-ți ghida afacerea înainte:"

"Exploatarea punctelor tari pentru a consolida poziția pe piață."

"Îmbunătățirea punctelor slabe prin investiții în tehnologie și marketing."

"Capitalizarea oportunităților emergente pentru a atinge noi segmente de piață."

"Contracarea amenințărilor prin planuri de reziliență și adaptare rapidă."



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



## Exemple Concrete de Strategii

"Exemplu de Strategie 1: Consolidarea Brandului"

"Dezvoltarea campaniilor de marketing pentru a-ți consolida brandul și a atrage noi clienți."

"Exemplu de Strategie 2: Diversificarea Ofertei"

"Lansarea de noi produse sau servicii pentru a atinge segmente de piață neexploatate."

"Exemplu de Strategie 3: Îmbunătățirea Experienței Clienților"

"Investiții în serviciile de asistență clienți pentru a îmbunătăți satisfacția clienților."



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contributor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp







[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



## Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp

Utilizăm analiza SWOT ca bază solidă pentru dezvoltarea strategiilor noastre. Fiecare categorie din analiza SWOT ne furnizează o perspectivă unică asupra modului în care putem acționa pentru a ne îmbunătăți afacerea:

**Puncte tari:** Vom capitaliza pe aceste puncte tari pentru a-ți îmbunătăți produsele și serviciile, asigurându-ne că ne menținem avantajul competitiv.

**Puncte slabe:** Ne concentrăm pe eliminarea sau îmbunătățirea punctelor slabe prin investiții în tehnologie și dezvoltarea abilităților echipei noastre.

**Oportunități:** Ne vom extinde în piețele emergente, dezvoltând produse noi și explorând parteneriate strategice pentru a profita la maximum de oportunitățile de creștere.

**Amenințări:** Vom dezvolta planuri de rezervă pentru a ne proteja afacerea de amenințările potențiale, inclusiv diversificarea portofoliului nostru de produse și optimizarea operațională.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări



[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



**Exemple Concrete de Strategii** - Iată câteva exemple concrete de strategii și cum se leagă de aspectele identificate în analiza noastră:

**Strategie 1: Dezvoltarea unor parteneriate strategice:** Această strategie capitalizează pe punctele noastre tari și oportunitățile identificate. Vom căuta parteneri cu expertiză complementară pentru a-ți extinde prezența în noi piețe.

**Strategie 2: Investiții în inovație tehnologică:** Punctele noastre slabe în tehnologie vor fi abordate prin investiții în soluții avansate. Aceasta ne va permite să îmbunătățim eficiența operațională și să inovăm în produse și servicii.

**Strategie 3: Lansarea de produse eco-friendly:** În concordanță cu oportunitățile identificate, ne vom extinde oferta cu produse eco-friendly pentru a satisface cerințele unei piețe în creștere și pentru a ne diferenția de concurență.

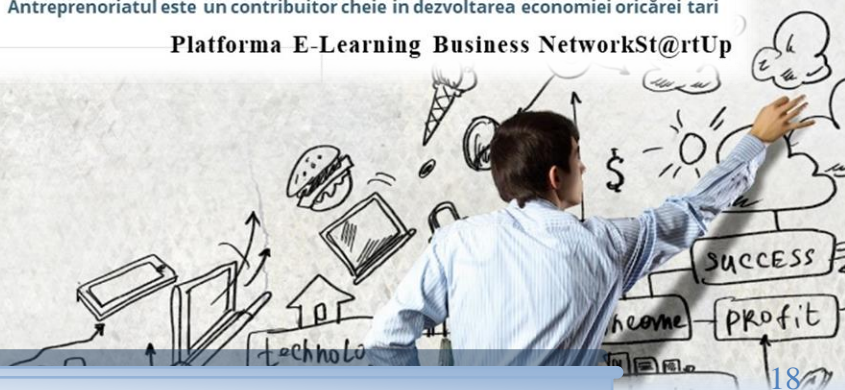
**Strategie 4: Planificarea de continuitate:** În fața amenințărilor potențiale, vom dezvolta un plan de continuitate pentru a ne asigura că suntem pregătiți pentru orice schimbare neașteptată în mediu.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp







Consiliul Județean  
Gorj

Consiliul Județean  
Gorj

[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



## Strategie 1: Dezvoltarea unor Parteneriate Strategice

Descriere: Această strategie capitalizează pe punctele noastre tari și oportunitățile identificate în analiza SWOT.

Detalii: Vom căuta și stabili parteneriate cu companii sau organizații cu expertiză complementară în domeniul nostru. Aceste parteneriate ne vor ajuta să extindem prezența noastră în noi piețe și să aducem în afacerea noastră resurse și cunoștințe suplimentare.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning  
Business  
NetworkSt@rtUp



Consiliul Județean  
Gorj

Consiliul Județean  
Gorj



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



## Strategie 2: Investiții în Inovație Tehnologică

Descriere: Această strategie abordează punctele noastre slabe în tehnologie și se bazează pe oportunitățile identificate.

Detalii: Vom aloca resurse semnificative pentru a investi în soluții tehnologice avansate. Această abordare ne va permite să îmbunătățim eficiența operațională prin automatizare și să inovăm în dezvoltarea de noi produse și servicii, ceea ce ne va crește competitivitatea.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp





[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



### Strategie 3: Lansarea de Produse Eco-Friendly

Descriere: Această strategie se aliniază cu oportunitățile identificate și utilizează punctele noastre tari.

Detalii: Vom dezvolta și lansa o gamă de produse eco-friendly pentru a răspunde cerințelor unei piețe în creștere de consumatori preocupați de sustenabilitate. Acest pas ne va diferenția de concurență și ne va deschide uși către segmente noi de clienți.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



[sites.google.com/view/astnqo](https://sites.google.com/view/astnqo)



### Strategie 4: Planificarea de Continuitate

Descriere: Această strategie se adresează amenințărilor potențiale identificate în analiza SWOT.

Detalii: Vom crea un plan de continuitate detaliat pentru a ne asigura că suntem pregătiți pentru orice schimbare neașteptată în mediul de afaceri. Aceasta va include măsuri proactive pentru a minimiza impactul amenințărilor și pentru a ne asigura că operațiunile noastre continuă fără întreruperi semnificative.



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

- Antreprenoriatul este un contribuitor cheie în dezvoltarea economiei oricărei țări

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp

ST RTUP







## ANALIZA SWOT



- ❖ ANALIZA SWOT ESTE O PARTE IMPORTANTĂ A PLANIFICĂRII STRATEGICE PRIN OFERIREA INFORMAȚIILOR SEMNIFICATIVE DEZVOLTĂRII STRATEGIILOR.
- ❖ ANALIZA FACTORILOR DE MEDIU INTERNI SE REFERĂ LA **PUNCTELE TARI** SAU LA **PUNCTELE SLABE**, IAR ÎN ANALIZA FACTORILOR DE MEDIU EXTERNI SE IAU ÎN CONSIDERARE **OPORTUNITĂȚILE** ȘI **RISCURILE**.

Incubator de Afaceri Virtual  
Platforma E-Learning Business



## ANALIZA SWOT



- **PUNCTELE TARI** se referă la resursele și capacitățile proprii comunității, care susțin eforturile acesteia și o fac viabilă.  
Exemple: profilul și caracteristicile pozitive, patrimoniul, infrastructura, serviciile, factorii culturali – istorici – mediu – divertisment, agenții economici, locuințe etc.
- **PUNCTELE SLABE** pot fi considerate absența punctelor tari.  
De exemplu, lipsa aspectelor menționate mai sus pot constitui puncte slabe pentru comunitate. În unele cazuri, un punct slab poate reprezenta reversul unui punct tare. De exemplu, o comunitate care acționează pe o direcție, concentrându-se pe rezolvarea problemelor unui singur tip de grup țintă, nu poate răspunde solicitărilor altor segmente de populație din comunitate.
- **OPORTUNITĂȚILE** constituie noile posibilități benefice ce apar din mediul exterior, favorabile comunității de a se dezvolta sau de a-și îmbunătăți activitățile și serviciile, cum ar fi accesul la diferite surse de informații sau de finanțare etc.
- **RISCURILE** pot fi reprezentate de schimbările ce apar în mediul extern comunității, cum ar fi conjuncturile politice, noile acte normative, condițiile financiare, utilizarea tehnicii moderne etc.

Incubator de Afaceri Virtual  
Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp







## MATRICEA SWOT



	<b>PUNCTE TARI (S)</b>	<b>PUNCTE SLABE (W)</b>
<b>OPORTUNITĂȚI (O)</b>	<b>STRATEGII S-O</b>	<b>STRATEGII W-O</b>
<b>RISCURI (T)</b>	<b>STRATEGII S-T</b>	<b>STRATEGII W-T</b>

- **Strategiile S-O** urmăresc fructificarea oportunităților care corespund punctelor tari ale comunității.
- **Strategiile W-O** depășesc punctele slabe pentru a accesa oportunitățile.
- **Strategiile S-T** identifică modalitățile prin care comunitatea își poate utiliza punctele tari pentru a-și reduce vulnerabilitatea la factorii de risc.
- **Strategiile W-T** stabilesc planuri defensive care să împiedice ca punctele slabe ale unei comunități să devină surse considerabile pentru factorii externi de risc.

Incubator de Afaceri Virtual  
Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



## Exemplu de analiză SWOT pentru o comunitate



<p><b>PUNCTE TARI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Materii prime și materiale;</li> <li>➤ Spații de producție neutilizate;</li> <li>➤ Terenuri disponibile;</li> <li>➤ Resurse naturale: materiale de construcție, lemn, peisaj deosebit;</li> <li>➤ Creativitate tehnico-științifică;</li> <li>➤ Forță de muncă ieftină și calificată;</li> <li>➤ Spații și programe de agrement;</li> <li>➤ Fond de locuințe ieftine;</li> <li>➤ Costul vieții relativ scăzut;</li> <li>➤ Disponibilitatea administrației locale de a concesiona terenuri;</li> <li>➤ Existența terenurilor și a spațiilor neutilizate</li> </ul>	<p><b>PUNCTE SLABE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puțini oameni își fac cumpărăturile în comunitate, majoritatea merg în comunitatea vecină;</li> <li>➤ Mediul de afaceri neprielnic;</li> <li>➤ Infrastructura slab dezvoltată;</li> <li>➤ Zonă monoindustrială;</li> <li>➤ Lipsa infrastructurii de afaceri;</li> <li>➤ Scăderea puterii de cumpărare a membrilor comunității;</li> <li>➤ Lipsa competitivității producătorilor locali;</li> <li>➤ Necorelare calitate – preț și cerere – ofertă;</li> <li>➤ Disponibilizări masive de personal;</li> <li>➤ Lipsa culturii muncii pentru angajat și angajator;</li> <li>➤ Nivelul scăzut al culturii civice.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Există scheme de creditare sau granturi;</li> <li>➤ Există investitori majori în zonă;</li> <li>➤ Existența unor facilități fiscale;</li> <li>➤ Formarea unui nucleu de întreprinderi mici în jurul investitorului major.</li> </ul>	<p><b>RISCURI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legislație interpretabilă și instabilă;</li> <li>➤ Zonă cu risc de calamități;</li> <li>➤ Degradarea continuă a nivelului de trai;</li> <li>➤ Zone mai atractive economic și ușor accesibile ce produc migrarea forței de muncă calificate.</li> </ul>

Incubator de Afaceri Virtual Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp





## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

**Personală,**  
din punct de vedere profesional

## EXEMPLU DE ANALIZA SWOT

S	Factori favorabili	INTERNI
<b>Puncte tari</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativitate sporită</li> <li>• Comunic cu ușurință</li> <li>• Bun membru al echipei</li> <li>• Mă implic foarte mult în ceea ce fac</li> </ul>		

W	Factori nefavorabili	INTERNI
<b>Puncte slabe</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fac lucrurile in grabă și uneori calitatea are de suferit</li> <li>• Mă simt stresat dacă am termen limitat de timp</li> <li>• Mă intimidiez când trebuie să-mi susțin punctul de vedere în ședință</li> </ul>		

O	Factori favorabili	EXTERNI
<b>Oportunități</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurența noastră își tratează necorespunzător clienții</li> <li>• Merg la o conferință și pot lega prietenii noi și utile</li> <li>• Șeful direct pleacă în concediu și îi voi ține locul, voi învăța lucruri noi</li> </ul>		

T	Factori nefavorabili	EXTERNI
<b>Amenințări</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegul este mult mai îndrăzneț să vorbească în public</li> <li>• Sunt suprasolicitat și nu am timp să fiu creativ</li> <li>• Există posibilitatea să fim concediați din cauza situației din firmă</li> </ul>		

## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

## Angajați agenție

## EXEMPLU DE ANALIZA SWOT A UNEI IDEI DE AFACERI

S	Factori favorabili	INTERNI
<b>Puncte tari</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membru de valoare al echipei de Marketing</li> <li>• Cunoștințe avansate ale programelor de design</li> <li>• Experiență în privința materialelor de marketing online și printate</li> <li>• Ușor adaptabil la modificările solicitate de clienți</li> </ul>		

W	Factori nefavorabili	INTERNI
<b>Puncte slabe</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi trebuie mai multă încredere și îndrăzneală pentru a se potrivi mai bine unui rol de lider</li> <li>• Îmbunătățirea aptitudinilor de coordonare a unei echipe și delegare către colegi</li> </ul>		

O	Factori favorabili	EXTERNI
<b>Oportunități</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Înscrierea la cursuri de specializare pentru îmbunătățirea competențelor profesionale</li> <li>• Dezvoltarea unor competențe suplimentare (fotografie, ilustrație)</li> </ul>		

T	Factori nefavorabili	EXTERNI
<b>Amenințări</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea programelor de design gratuite/online</li> <li>• Competitori cu strategii mai bune de cercetare a pieței</li> </ul>		





## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

## Cafenea de stradă

### EXEMPLU DE ANALIZA SWOT A UNEI IDEI DE AFACERI

**S** **Factori favorabili** **INTERNI**

#### Puncte tari

- Utilizarea serviciului www.mywiz.ro care permite un control financiar al situației firmei superior concurenței
- Calitatea ridicată a produselor și prețuri mai accesibile decât competiția
- Servire în ambalaje atrăgătoare tuturor grupelor de vârstă
- Locații cu trafic pietonal intens

**W** **Factori nefavorabili** **INTERNI**

#### Puncte slabe

- Prezența slabă pe platformele de socializare online
- Competiție serioasă din partea unor mărci consacrate
- Personalul mai trebuie instruit

**O** **Factori favorabili** **EXTERNI**

#### Oportunități

- Dezvoltarea unei comunități de iubitori de cafea
- Crearea de ateliere de învățare pentru personalul angajat
- Îmbunătățirea prezenței pe platformele de socializare online

**T** **Factori nefavorabili** **EXTERNI**

#### Amenințări

- Fluctuația puternică a prețurilor cafelei și ingredientelor
- Competiția puternică din partea celorlalte cafenele de stradă

## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

## Comercializare produse alimentare locale

### EXEMPLU DE ANALIZA SWOT A UNEI IDEI DE AFACERI

**S** **Factori favorabili** **INTERNI**

#### Puncte tari

- Cantitatea și calitatea produselor
- Fermele din zonă
- Suces în vânzări
- Prețul
- Consumatori diversificați: locali, regionali, turisti

**W** **Factori nefavorabili** **INTERNI**

#### Puncte slabe

- Numărul fermelor producătoare
- Produsele finale de la ferme
- Prelucrarea în companii
- Procentul vânzărilor

**O** **Factori favorabili** **EXTERNI**

#### Oportunități

- Organizarea de piețe și târguri
- Metode alternative de marketing
- De abordat alți consumatori prin magazine locale, supermarketuri

**T** **Factori nefavorabili** **EXTERNI**

#### Amenințări

- Suprafețele cultivate în ferme
- Prelucrarea făcută în ferme



## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

## Sală fitness

### EXEMPLU DE ANALIZA SWOT A UNEI IDEI DE AFACERI

S	Factori favorabili	INTERNI
<b>Puncte tari</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputație bună în rândul clienților</li> <li>• Numar mare de înscrieri</li> <li>• Locație ideală</li> <li>• Prețuri accesibile</li> </ul>		

W	Factori nefavorabili	INTERNI
<b>Puncte slabe</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingul poate fi îmbunătățit</li> <li>• Reclama poate fi mai bună</li> <li>• Lipsa serviciilor adiacente (masaj, înot)</li> </ul>		

O	Factori favorabili	EXTERNI
<b>Oportunități</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angajarea unei echipe de nutriționiști</li> <li>• Crearea unui bar cu bauturi sănătoase</li> <li>• Dezvoltarea echipei de marketing</li> </ul>		

T	Factori nefavorabili	EXTERNI
<b>Amenințări</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competiție acerbă din partea celorlalte săli</li> <li>• Cafenelele din zonă</li> <li>• Mulți preferă sa alerge in parc (mai ales vara)</li> </ul>		

## Analiza



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

## Cărți electronice (e-books)

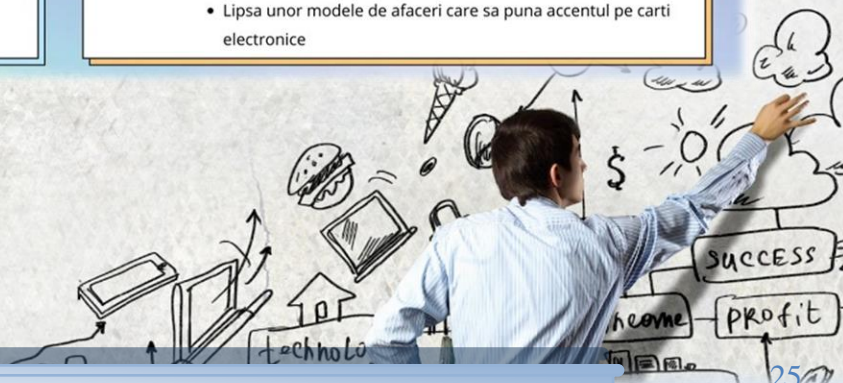
### EXEMPLU DE ANALIZA SWOT A UNEI IDEI DE AFACERI

S	Factori favorabili	INTERNI
<b>Puncte tari</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foarte ușor de accesat colecții întregi de cărți</li> <li>• Interactivitate sporită (cautări de cuvinte, notatii)</li> <li>• Mai ieftine decât varianta tipărită</li> </ul>		

W	Factori nefavorabili	INTERNI
<b>Puncte slabe</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil de utilizat pentru anumite categorii de utilizatori</li> <li>• Lipsa conexiunii la internet în anumite situații</li> <li>• Posibile costuri indirecte mari legate de licențiere și procesare</li> </ul>		

O	Factori favorabili	EXTERNI
<b>Oportunități</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea și actualizarea conținutului</li> <li>• Legături (linkuri) către alte materiale</li> <li>• Educație la distanță</li> </ul>		

T	Factori nefavorabili	EXTERNI
<b>Amenințări</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura împământenită a cărților printate</li> <li>• faptul că uneori clienții nu constientizează ca pot accesa o carte electronică</li> <li>• Lipsa unor modele de afaceri care să pună accentul pe cărți electronice</li> </ul>		





### CONCLUZII CULTURA ANTREPRENORIALA

Pentru a se vorbi de adaptare strategică, trebuie să existe mai întâi o preocupare strategică coerentă, iar majoritatea organizațiilor cu culturi de tip birocratic nu au planuri strategice bine conturate și funcționale. Reticența față de planificarea de orice fel, cu implicații negative asupra performanțelor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, provine mai ales din credința dezvoltată în era planificării centralizate, conform căreia, oricât s-ar planifica, oricum rezultatele nu pot avea nicio legătură cu planurile. Această mentalitate acționează în prezent ca o frână serioasă în calea unor demersuri strategice realiste și în calea implementării lor eficiente în cadrul organizațiilor. În prezent, cultura de tip antreprenorial se cristalizează mai ales în cadrul firmelor cu capital privat, fondate după crearea mecanismelor de piață liberă în România. Acest fenomen este posibil deoarece din ce în ce mai mulți oameni părăsesc instituțiile birocratice în căutare de realizări și prosperitate. Majoritatea noilor întreprinzători încă nu au cunoștințele și abilitățile necesare pentru crearea unei perspective strategice coerente sau pentru adaptarea dinamică la mediul extern. În schimb, au un entuziasm molipsitor, sunt persoane total dedicate firmei lor și au o puternică intuiție a direcției și sensului spre care organizația lor trebuie să se orienteze. De asemenea, simțurile intuitive cu privire la dezvoltarea firmei lor sunt comunicate cu entuziasm angajaților, determinând astfel un sens al apartenenței, al implicării și angajării în rezolvarea problemelor organizației. Chiar dacă bază de credințe și valori specifice începe să se contureze și să se structureze sistematic, deocamdată nu se poate spune că există o preocupare coerentă în cadrul acestor firme. Cea mai mare importantă o prezintă efortul de construcție a noi semnificații, prin promovarea unor valori precum respect și considerație pentru clienți, angajați și comunități; preocupare pentru calitatea produselor și serviciilor oferite; creativitate, contribuție și implicare; curaj, deschidere și dezvoltare personală alături de dezvoltarea firmei. În cadrul noilor culturi antreprenoriale, sentimentele de neputință și lipsa de control asupra propriilor acțiuni sunt înlocuite cu mai multă încredere și participare, iar frica începe să dispară datorită recunoașterii deschise a faptului că erorile fac parte din natura umană și oferirii de oportunități de a decide și a acționa, de a prelua riscuri și responsabilități. În acest fel, mândria de a aparține comunității firmei, având de obicei patronul-fondator drept erou modelator de comportamente, combinată cu apariția respectului de sine și pentru toți membrii sistemului, funcționează ca stimulente pozitive pentru atingerea de rezultate performante. O imobilitate culturală caracteristică organizațiilor de tip birocratic a determinat scăderea performanțelor acestora, cu repercusiuni negative pentru întreaga economie românească o rată înaltă a inflației și șomajului, nivel ridicat și nestimulativ al taxelor și impozitelor, raport mare prețuri/salarii, cu consecințe grave asupra nivelului de trai. Nici la nivelul anului 1989, considerat an de bază, performanțele acestor culturi nu erau competitive pe piața occidentală. Dar, mai mult decât orice, se evidențiază o nevoie pronunțată pentru promovarea valorilor reale și pentru ierarhizarea corectă a acestora deoarece, traversând acest șoc cultural, oamenii nu mai știu ce este important și ce nu, care este semnificația apartenenței lor la o anumită organizație, care sunt scopul și direcția activității pe care o prestează. În cadrul culturilor cu caracter birocratic, există o diferență semnificativă între valorile proclamate și acțiunile reale. De exemplu, managementul la vârf este preocupat mai mult de gloria trecută a firmei, pe care o popularizează cu orice ocazie și o transferă fără nici o reticență în prezent, decât de implementarea unor planuri eficiente, care să conducă la performanță în domeniul calității și la satisfacerea clienților, elemente care ar putea susține în mod real și reclădi o reputație de cele mai multe ori pe cale de dispariție. Acest fapt nu face decât să conducă la și mai multă confuzie, neîncredere și lipsă de respect în cadrul organizației și la crearea unei prăpastii comunicaționale între management și eșaloanele inferioare, fenomen extrem de periculos deoarece orice schimbare culturală pozitivă, orice activitate performantă nu se poate desfășura decât într-un cadru comunicațional bazat pe respect, deschidere și încredere. Aceasta ar putea fi și cauza relațiilor ostile între membrii organizației, mai ales între angajați și manageri atunci când exponenții conducerii nu dau dovadă de profesionalism și a atitudinii de apatie față de muncă, aceasta având un impact dezastruos asupra productivității muncii. Sentimentul de neputință al angajaților privind procesul decizional și acțiunile în cadrul unor structuri piramidale, greoaie, rigide, neadaptate nevoii de flexibilitate și schimbare, precum și frica inconștientă de a avea încredere în colaboratori și de a comunica deschis și onest au condus la această apatie.







Suntem în orice moment la țura de dumneavoastră și vă urăm  
**Multe realizări & Mult succes !**

Platforma eLearning Business  
NetworkSt@rtUp

[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)

Click Here

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

TREY  
research

27

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

TREY

27

Click Here

[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



## Our Promise

Platforma Business NetworkSt@rtUp

Reține, a fi antreprenor este o alegere pe care o poți face în orice moment.

"Fiecare dintre noi poate deveni un antreprenor!"

Ingredientele succesului pentru a construi o afacere sunt următoarele: hotărâre, putere de muncă, voință și credință în ideea pe care vrei să pui în practică

Programul eLearning „Fundraising & Business Plan”

Structura programului eLearning „Fundraising & Business” împărțit în 2 sesiuni online:

- Sesiune capacitate 1 „Edu eLearning Business plan”
- Sesiune capacitate 2 „Edu eLearning Fundraising”



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

Click Here





# GHID Web COMPLET St@rtUp



Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp

[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)



Programul eLearning „Fundraising & Business Plan”  
Structura programului eLearning „Fundraising & Business” împărțit în 2 sesiuni online:  
- Sesiune capacitate 1 „Edu eLearning Business plan”  
- Sesiune capacitate 2 „Edu eLearning Fundraising”



## Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp



Pagina online E-Learning Business NetworkSt@rtUp  
[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

GRUP Facebook online E-Learning Business NetworkSt@rtUp  
<https://www.facebook.com/groups/netstartupro>

Pagina WEB Facebook online E-Learning Business NetworkSt@rtUp  
<https://www.facebook.com/BusinessNetStartUpRo>

BLOG online E-Learning Business NetworkSt@rtUp  
<https://netstartup.blogspot.ro/>



[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)



TREY research 31

[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

TREY 31

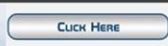


[sites.google.com/view/netstartup](https://sites.google.com/view/netstartup)

“Proiect cofinanțat din bugetul Județului Gorj pe anul 2023”

## Thank You

Platforma E-Learning Business NetworkSt@rtUp  
0784321121  
[netstartupro@gmail.com](mailto:netstartupro@gmail.com)  
Asociația „Sămănătorul Tismana”  
[www.SamantorulTismana.ro](http://www.SamantorulTismana.ro)



[sites.google.com/view/astngo](https://sites.google.com/view/astngo)







# GHID Web COMPLET St@rtUp

Platform eLearning Fundraising & Business NetworkSt@rtUp



<https://sites.google.com/view/netstartup>

“Proiect cofinanțat din bugetul Județului Gorj pe anul 2023”

*Se tot spune despre tineri că sunt „VIITORUL DE MAINE” și la un moment dat vor deveni cetățeni adulți. Dar tineri sunt ACUM „PREZENTUL DE AZI”. Și tot ACUM tinerii reprezintă SCHIMBAREA demonstrându-și capacitatea de a fi membri activi în comunitățile din care provin. Investiția în capitalul uman prin dezvoltarea resurselor umane (în special a tinerei generații) este un proces care poate să dureze chiar zeci de ani, în acest sens în cadrul acestui proiect investim ACUM prin implicarea activă a tinerilor în acest proces de educație în mediul antreprenorial (Încurajând toate inițiativele de implicare activă a tinerilor în scopul construirii propriei afaceri StartUp) astfel încât să avem rezultatele scontate în primul rând ACUM în „PREZENTUL DE AZI” precum și în viitorul apropiat ... „VIITORUL DE MAINE”*



## Platforma ELearning Business NetworkSt@rtUp

- ✓ SITE eLearning Business NetworkSt@rtUp <https://sites.google.com/view/netstartup>
- ✓ BLOG eLearning Business NetworkSt@rtUp <https://netstartup.blogspot.ro/>
- ✓ Pagina eLearning Business NetworkSt@rtUp WEB Facebook [www.facebook.com/BusinessNetStartUpRo](http://www.facebook.com/BusinessNetStartUpRo)
- ✓ GRUP eLearning Business NetworkSt@rtUp Facebook [www.facebook.com/groups/netstartuppro](http://www.facebook.com/groups/netstartuppro)



facebook