



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

## **1. ANTREPRENORIATUL CA ALTERNATIVA**

### **1.1. Argumente pentru a deveni 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.*

#### **Libertatea de decizie și acțiune**

*Este conferită de deținerea unei afaceri, iar pentru antreprenor apare ca o necesitate asumată.*

#### **Autorealizarea**

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

#### **Posibilitatea unui câștig nelimitat**

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

#### **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*

#### **Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii**

*Pentru unele persoane, găsirea unui loc de muncă adecvat 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.*

#### **Ieșirea din rutină**

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

#### **Sentimentul de Putere și Influență**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

*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.*

## **1.2. 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 științifi că 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. Profi tă 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. Identifi că anumite nevoi specifi ce.**

În 1984, Michael Dell era student la medicină al Universității 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 ar 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 să 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

#### 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 începători;

**Restaurant Noroc** – sugerează de ce ai nevoie aici ca să scapi fără o toxiinfecție 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Nu întotdeauna banii sunt de ajuns. În fiecare clipă trebuie să gândiți noi metode pentru a vă motiva și stimula angajații. Puteți fi foarte 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”.

Gândiți-vă la fiecare din 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 fiecare din 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, fiind încă nimeni nu va crede că au vreun 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 fi iertat. 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

### 1.3. Provocări pentru antreprenori

Dezvoltarea antreprenorială are în vedere conceptele și metodele prin care se poate iniția, menține și dezvolta o afacere, atât din punct de vedere al relației dintre antreprenor și afacerea sa (atitudinea psihică), precum și al pașilor și strategiilor ce trebuie urmate pentru buna desfășurare a acelei afaceri (partea tehnică). Ca urmare a acestei definiții, prezentul capitol se concentrează în două părți principale: una a întrebărilor referitoare la cât de pregătit este potențialul antreprenor pentru a iniția o activitate antreprenorială; a doua referitoare la procesul de concepere și punere în practică a ideii de afaceri, și aici avem în vedere în special planul de afaceri.

Sunt posibile mai multe abordări ale întrebării: din punct de vedere psihologic, comportamental, al competenței și expertizei profesionale, al posibilităților financiare și tehnologice etc.

Întrebarea determină mai multe răspunsuri posibile, mai nuanțate decât simplul DA sau NU? *Un DA categoric poate fi înșelător* – știi la ce anume te pricepi și știi și aspectele pe care trebuie să le aprofundezi sau să le înveți de la alții. Cu toate acestea, încă nu știi ce anume nu știi și ai o imagine incompletă și pe alocuri distorsionată despre întregul ansamblu de operațiuni necesare bunei desfășurări a unei afaceri.

*Nota bene: o idee genială nu se vinde de la sine* – în antreprenoriat este ca în artă: 1% inspirație și 99% transpirație. Munca de la idee la produsul final va avea multe necunoscute și va trebui să înveți „din fuga calului”.

Pe de altă parte, *un NU temător este descurajant* – necunoscutele pe care le vei întâlni nu trebuie să blocheze ideea de business, ci trebuie abordate rațional și profesional, multe din ele putând fi surmontate doar prin înțelegerea naturii problemei respective și atenția de detaliu și punerea în practică.

Ca o concluzie generală, **a porni o afacere este pe cât de captivant, pe atât de provocator** – vei lupta pe mai multe fronturi și drumul nu este presărat numai cu victorii (profit), ci și cu obstacole (pierderi sau lipsă de lichidități).

Nu subestima nivelul de angajament de care ai nevoie!!! Trebuie să fi i onest în legătură cu aportul la afacerea ta:

– *cunoștințele tale* – experiența acumulată până în prezent, atât în plan general (ai văzut ce au făcut alții), cât și în plan special (domeniul tău de expertiză);

– *situația financiară* – resursele de care dispui, atât în bani (economii aflate în cont, împrumuturi de la familie sau prieteni) cât și în natură (terenuri, imobile) și, – *calitățile personale* – unii indivizi au o aplecare mai mare spre antreprenoriat decât alții. Antreprenorul de succes îmbină deopotrivă experiența și instinctul, precum și munca proprie cu munca



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

oamenilor săi *Succesul afacerii va depinde atât de ATITUDINEA ta, cât și de CALITĂȚILE tale*

Angajamentul, energia, perseverența și sprijinul din partea familiei și prietenilor vor însemna foarte mult pentru a transforma ideea de afacere în realitate, mai ales în perioada de început a afacerii.

**Stai în contact cu realitatea de zi cu zi.** Înainte de a începe o afacere, fă o analiză a următoarelor elemente:

- Realitatea de zi cu zi
- Calități antreprenoriale
- Abilități de afaceri
- Cercetarea pieței
- Finanțarea

Pornirea propriei afaceri implică întregul tău angajament, precum și riscuri și provocări de care trebuie să ții seama:

**Sacrifiți ciul personal:** provocările fi zice și emoționale care însoțesc pornirea unei afaceri nu trebuie subestimate. Pornirea unei afaceri este un eveniment care îți schimbă complet viața și care necesită multă muncă și timp, mai ales în primele stadii. Timpul de care ai nevoie și timpul de care dispui se vor reconfi gura. În mod cert va fi necesar un nou management al timpului.

**Instabilitatea fi nanciară:** pot fi vremuri când situația fi nanciară poate deveni nesigură și acest lucru te poate afecta negativ atât pe tine, cât și familia ta. De exemplu, poți uita concediile, poate va trebui să investești economiile sau să folosești casa familiei ca garanție și, în cazul cel mai rău, riști să pierzi investiția și propria casă. Vor apărea cheltuieli neprevăzute și vei investi mult timp și bani până vei porni afacerea și până vei scoate profit.

**Pierderea benefi ciilor unui job permanent:** nu vei mai avea salariu și benefi cii adiacente de la actualul job (pensia, concediu medical plătit, concediu de odihnă plătit, bonuri de masă și altele). Mai mult, vei fi în situația de a plăti tu însuși oameni care să lucreze cu tine sau pentru tine.

**Presiune asupra relațiilor apropiate:** vei avea nevoie de suportul familiei și al prietenilor, suportul emoțional trebuind dublat și de n suport practic, aspect care trebuie discutat în prealabil. Atât familia cât și prietenii apropiați trebuie să fi e conștienți de efectele începerii unei noi afaceri, fi ind crucial ca aceștia să fi e alături de tine. Programul tău de lucru se va modifi ca și odată cu el și relațiile cu familia și prietenii. Vei



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

intra în contact cu noi persoane și există riscul neglijării unor obișnuințe cu ai tăi. Ține seama de avertizările familiei sau prietenilor, însă nu te lăsa descurajat de riscurile prezentate de aceștia.

**Posibila izolare:** poți fi atât de absorbit de noua ta ocupație, încât nimeni și nimic numai există în rest. Nu este cazul să rupi contactul cu realitatea imediată. Să fi i propriul tău șef este o experiență care te va satisface. Cu toate acestea, a purta întreaga responsabilitate a succesului sau insuccesului pe umerii tăi te poate izola de ceilalți.

**Menținerea unei rețele de contacte** este crucială nu numai pentru dezvoltarea afacerii, cât și pentru menținerea unei stări de spirit pozitive. Ia legătura cu foștii colegi, acum specialiști în diverse domenii. Nu vei avea bani să plătești diverși consultanți. Însă părerea profesională a unui prieten poate face mai mult decât un studiu de impact.

**Întreabă-i pe cei care au deja o afacere** despre provocările pe care le-au înfruntat. Discută cu cât mai mulți. Experiența lor neplăcută ar putea fi evitată. Succesele lor ar putea fi și ale tale.

În concluzie, nu este imposibil să devii un antreprenor de succes, dar nici la fel de ușor cum poate părea la prima vedere. Lucrurile devin mai puțin complicate dacă urmezi pașii corecți. Primul lucru pe care îl ai de făcut când vrei să pui în practică o idee de afaceri este înființarea unei societăți comerciale, caz în care birocrația poate deveni o povară.

Primul an de activitate al unui antreprenor presupune mult mai multe provocări decât ar părea la prima vedere. Oricât de bine și de clar ar arăta lucrurile pe hartie sau într-un plan de afaceri, în lumea reală a afacerilor există numeroase variabile și necunoscute care pot schimba, uneori dramatic, evoluția unui start-up în comparație cu proiectul inițial.

Există cel puțin trei elemente de care un antreprenor trebuie să țină cont în primul an de activitate:

#### 1. Verificarea în practică a planului de business

Este poate cea mai mare provocare pentru o afacere la început de drum. Un antreprenor de succes este extrem de determinat, nu se va descuraja în fața unor posibile nerealizări inițiale și va urmări în permanentă realizarea obiectivelor sale de business, fiind în același timp extrem de flexibil și receptiv la schimbările continue ale pieței. Este util ca un antreprenor să analizeze eficient și rapid orice oportunități noi care pot apărea pe parcurs și care nu au fost luate în calcul în planul inițial. Echilibrul între obiectivele de business inițiale și micile ajustări necesare pe parcurs este cheia succesului pentru fiecare start-up.

E bine să existe un plan B sau chiar și un plan C, pentru cazul în care situația din teren este mult diferită de cea teoretică, din proiectul inițial.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

## **2. Provocarea financiara**

Banii nu sunt un subiect de neglijat, mai ales atunci când ești la început de drum. Orice start-up are nevoie de un buget bine pus la punct și de o finanțare corespunzătoare. Fortați de împrejurări sau doar lipsiți de experiență, mulți antreprenori pornesc, din păcate, afacerile lor fără un plan financiar minimal, în speranța că lucrurile se vor aranja pe parcurs. De cele mai multe ori însă lipsa surselor financiare corespunzătoare se va rasfrange asupra afacerii tale. În această situație banca se poate dovedi un aliat de nădejde.

În primul an de funcționare, un plan financiar corect realizat este de o importanță crucială!

## **3. Provocarea legată de echipa (resursele umane)**

Atunci când totul este nou și nu ai certitudinea succesului, oamenii care îți sunt alături au o importanță vitală, fie că este vorba de angajații tăi sau partenerii de afaceri. Alege să colaborezi numai cu persoane în care ai încredere maximă, dar care sunt în același timp niște profesioniști. Calitățile umane sunt necesare dar nu și suficiente în mediul de afaceri; performanța colaboratorilor tăi trebuie analizată periodic și într-un mod extrem de obiectiv pentru a nu avea surprize ulterioare. „Cu o echipă slabă, rezultatele nu pot fi decât mediocre sau pur și simplu proaste“, spune Marius Ghenea, președintele FIT Distribution.

### **1.4. Calități necesare în antreprenoriat.**

Studiile au arătat că există calități cheie care se regăsesc în mod obișnuit la oamenii de afaceri de succes. Profilul tipic al omului de afaceri include (fără a fi limitat la):

***Încredere***

***Autodeterminare***

***Deschizător de drumuri***

***Gândire critică***

***Angajament***

***Perseverență***

***Inițiativă***

***Încredere*** – Încrederea până la pasiune în produsul sau serviciul tău este o condiție necesară, dar nu și suficientă a succesului. Atragem atenția asupra faptului că încrederea în





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

propriul produs sau serviciu nu trebuie să fi e unidimensională, pornind doar de la tine către ceilalți. Mult mai importantă este construirea încrederii celorlalți în produsul

sau serviciul tău.

**Autodeterminare** - Convingerea că rezultatul depinde de propriile tale acțiuni, și mai puțin de factori exteriori sau de acțiunilor altor persoane. A da vina pe ceilalți sau pe conjunctură trebuie să rămână doar o consolare de moment, nu un scop în sine. Așa cum terții și contextul pot fi pe alocuri piedici în calea succesului, în aceeași măsură pot favoriza și dezvoltarea afacerii. Este doar o chestiune de raportare a persoanei la mediul în care își desfășoară activitatea.

**Deschizător de drumuri** – Capacitatea de a avea inițiativă, de a lu cra independent și de a-ți pune în practică ideile. Un antreprenor de succes începe prin a fi un administrator bun, apoi un manager din ce în ce mai bun și ajunge să fi e un lider în relația cu sine și ceilalți.

**Gândire critică** – Capacitatea de a fi deschis la sfaturile altor persoane, având tot timpul în minte propriile obiective pe care le-ai trasat pentru afacere. Cu cât un antreprenor discută și ascultă mai multe persoane, cu atât șansele sale de succes sunt mai mari. Idei preconceptuate de genul „știu eu mai bine cum se face” sau „ăștia nu se pricep la nimic” sunt deosebit de dăunătoare în afaceri, ca și în viață. Sfatul unei persoane avizate sau al uneia care a trecut printr-o experiență asemănătoare poate fi un ingredient extrem de util pentru optimizarea ideii tale, iar pe de altă parte te poate scuti de neplăcerea unui experiment eșuat.

**Angajament** – Capacitatea de a face sacrificii personale în ceea ce privește programul prelungit și timpul liber. Experiența arată că a avea propria afacere determină mai puțin timp liber și nu mai mult timp liber.

Aceasta cel puțin în primele stadii ale afacerii. Programul tău și cel al angajaților tăi se va decala. De asemenea, tabieturile personale și familiale vor trebui modifi cate. Angajamentul în propria afacere este în primul rând un dozaj optim al experiențelor acumulate cu managementul timpului.

**Perseverență** – Capacitatea de a continua în ciuda obstacolelor, instabilității fi nanciare și expunerii la riscuri. Perseverența se traduce totodată în capacitatea de a rămâne efi cient în situații de stres și presiune externă. Există persoane care „se pierd” atunci când au de făcut mai multe lucruri deodată, în timp ce alte persoane, dimpotrivă, lucrează mai efi cient când sunt sub presiune. Dincolo de a fi incredibil, fenomenul este explicabil printr-o mai bună organizare în fața unor probleme de natură diversă, față de tendința de „moleșeală,, în prezența unei singure lucrări.

**Inițiativă** – Abilitatea de a găsi noi resurse și a fi proactiv, și nu de a merge pe calea „așteptăm și vedem ce se întâmplă”. Inițiativa merge mână în mână cu managementul riscului și cu evaluarea corectă a unor oportunități. Nu trebuie lucrat între două extreme, între



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

a-ți asuma toate riscurile și a nu-ți asuma nici un risc. Cel care își asumă orice risc poate câștiga cel mai mult, însă poate și pierde peste măsură. Totodată, tre buie să fi m conștienți că cel mai mare risc este acela de a nu-ți asuma nici un risc.

## **1.5. Etapele înființării unei firme**

### **ETAPA 1: Realizarea dosarului de infiintare**

#### **1) Activitati preliminare**

Viitorii asociati/ actionari (persoane fizice sau juridice) trebuie sa aleaga, de comun acord:

- forma juridica a societatii;
- sediul social;
- obiectul de activitate;
- capitalul social;
- durata de functionare;
- modul de dizolvare si lichidare a societatii.

De asemenea, ei trebuie sa stabileasca organele de conducere si administrare si sa precizeze localitatile in care isi vor deschide sucursale sau filiale, daca este cazul.

#### **2) Obținerea cazierului fiscal (de la Registrul Comertului)**

#### **3) Dovada rezervarii firmei (de la Registrul Comertului)**

#### **4) Dovada rezervarii emblemei (optional, de la Registrul Comertului)**

#### **5) Obținerea specimenului de semnatura**

#### **6) Redactarea actului constitutiv**

Redactarea actului constitutiv se va realiza la Registrul Comertului si va cuprinde informatii despre societatea comerciala care va fi infiintata in functie de forma juridica a acesteia (S.R.L., S.A. sau alta forma legala). Alaturi de actul constitutiv vor fi anexate:

- copii xerox dupa B.I./C.I. ale persoanelor asociate;
- dovada sediului social;
- dovada acordului asociatiei de proprietari si al vecinilor afectati direct;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- lista obiectului de activitate.

#### **7) Copie după dovada depunerii capitalului social**

#### **8) Declarația pe propria răspundere privind autorizarea activităților care urmează să se desfășoare în cadrul societății**

**9) Hotărârea organului statutar (în original)** În cazul în care asociații sunt persoane juridice, aceștia trebuie să depună hotărârea organului statutar din care să rezulte decizia de a participa la constituirea societății și contribuția la capitalul social. Persoana împuternicită trebuie să semneze actul constitutiv în numele societății fondatoare.

#### **10) Copie după actele de înregistrare**

Dacă fondatorii sau asociații unei societăți comerciale sunt persoane juridice române (și NUMAI în acest caz) trebuie depuse și copii după actele de înregistrare ale acestora:

- copie după certificatul de înregistrare sau certificatul de imatriculare;
- copie după actul constitutiv etc.

#### **11) Imputernicire socială sau avocatală, dacă este cazul**

#### **12) Chitanțe care atestă plata taxelor de timbru și de registru, precum și timbrele judiciare**

#### **13) Alte acte sau avize prevăzute de legi speciale**

### **ETAPA 2: Înregistrarea la Registrul Comerțului**

Se obține o cerere de înregistrare (formular tipizat) și o declarație pe propria răspundere (formular tipizat) de la Biroul de Relații cu Clienții de la Registrul Comerțului din județul unde va fi sediul social al societății. Aceste documente pot fi obținute gratuit și de pe pagina de internet a Oficiului Național al Registrului Comerțului. Se completează cererea de înregistrare și declarația pe propria răspundere, se anexează dosarul de la ETAPA 1, iar toate aceste acte se depun la Registrul Comerțului.

#### **1) Verificarea actelor și înregistrarea societății comerciale la Registrul Comerțului**

Referentul de la Registrul Comerțului identifică depunătorul actelor și verifică, în prezența depunătorului, dacă actele sunt corecte și complete. Apoi, depunătorului primește o dovadă a depunerii actelor, care va conține:

- denumirea Registrului Comerțului unde au fost depuse actele;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- numărul și data înregistrării în registrul de intrare-iesire;
- termenul de citare în fața judecătorului care va hotărâ în privința cererii de înființare a societății;
- data eliberării documentelor care atestă înregistrarea.

În cazul în care unele acte nu sunt corecte sau complete, ele pot fi înregistrate în formă incompletă iar referentul va înregistra cererea, apoi va întocmi referatul cu obiecțiunile sale și va prezenta dosarul judecătorului delegat pentru a fi soluționat.

Înregistrarea unei noi societăți în Registrul Comerțului se face numai în baza unei încheieri a judecătorului delegat pe lângă Registrul Comerțului sau a unei hotărâri judecătorești irevocabile (în cazul în care legea nu prevede altfel).

Cererea de înmatriculare în Registrul Comerțului se face, dacă legea nu prevede altfel, în termen de 15 zile de la data publicării în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, pentru orice alte persoane interesate.

### **2) Înmatricularea în Registrul Comerțului**

Dacă sunt îndeplinite toate condițiile prevăzute de lege, judecătorul delegat va dispune înmatricularea în Registrul Comerțului a noii societăți.

Reprezentantul Registrului Comerțului va înregistra datele care sunt înscrise în cererea depusă, în 48 de ore de la data când hotărârea judecătorului a devenit irevocabilă. Apoi va fi publicată în Monitorul Oficial hotărârea judecătorului.

În urma acestei înmatriculări, comerciantul primește un Număr de Înmatriculare și Codul Unic de Înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice.

Astfel, comerciantul capătă personalitate juridică.

De asemenea, primește un certificat constatator care atestă faptul că s-a înregistrat declarația pe propria răspundere (formularul tip) privitoare la autorizarea obiectelor de activitate solicitate.

### **3) Autorizația de funcționare**

Autorizația de funcționare pe baza declarației pe propria răspundere (formularul tip) se obține prin intermediul Biroului Unic din cadrul Registrului Comerțului unde solicitantul înregistrează sediul social.

## **ETAPA 3: Documentele obținute după înregistrarea în Registrul Comerțului**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !** **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Dupa ce noua societate comerciala este inregistrata in Registrul Comertului, comerciantul sau imputernicitul primesc, dupa caz, urmatoarele documente:

1) Incheierea de Inregistrare (emisa de catre judecatorul-delegat de catre Registrul Comertului)

2) Certificatul de Inregistrare (formular tipizat, cu regim special si securizat), care arata ca persoana juridica a fost luata in evidenta Registrului Comertului si in evidenta organului fiscal si cuprinde urmatoarele date:

- firma (denumirea comerciantului, asa cum este inregistrata in actul constitutiv);
- sediul social;
- activitatea principala;
- codul unic de inregistrare (CUI);
- atributul fiscal (un cod din cifre si litere ce atesta faptul ca persoana juridica a fost luata in evidenta organului platitor de TVA, daca este cazul);
- seria si numarul de ordine;
- data emiterii certificatului.

3) Certificatul Constatator, care atesta inregistrarea in Registrul Comertului a declaratiei pe propria raspundere (formularul tip) prin care solicitantul isi asuma responsabilitatea privitoare la legalitatea desfasurarii activitatilor pe care le-a declarat.

### **ETAPA 4: Activitati necesare dupa obtinerea documentelor ce atesta inmatricularea**

Dupa ce inregistrarea si inmatricularea societatii sunt finalizate, pentru a putea desfasura activitati economice, mai trebuie realizate urmatoarele activitati:

1) Stampila societatii comerciale: se obtine pe baza unei copii xerox a certificatului de inregistrare, de la orice firma autorizata.

2) Deschiderea contului curent: se poate realiza la orice unitate bancara si se transfera capitalul social din contul de capital in contul curent al firmei.

Pentru aceasta, este nevoie de un dosar care sa contina urmatoarele acte:

- actul constitutiv;
- actele de identitate ale asociatilor;
- stampila;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- chitanțele care atesta plata taxei de deschidere a contului curent;
  - actele ce dovedesc calitatea de comerciant obținute de la Registrul Comerțului.
- 3) Realizarea documentelor cu regim special (chitantier, facturier etc.)

## 2. PARTICULARITĂȚI ALE SISTEMULUI DE MANAGEMENT ANTREPRENORIAL

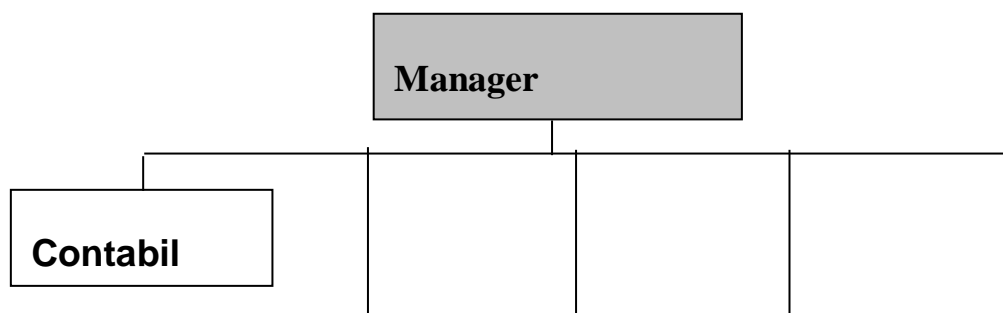
### 2.1. Particularități ale sistemului organizatoric

Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Fără nici o îndoială, organizarea constituie una dintre cele mai intens exercitate funcții manageriale într-o firmă mică sau mijloci. Specific ei este concretizarea în structuri organizatorice simple, cel mai adesea ierarhice, în care toate persoanele ce lucrează în firmă depind nemijlocit de întreprinzătorul-manager.

Avantajul acestor structuri este simplitatea, ce le conferă o ridicată eficacitate și flexibilitate. În microîntreprinderi structura organizatorică este rareori reflectată în organigramă și descrieri de funcții și posturi. Uneori se utilizează o formă simplistă de descriere post-lista principalelor sarcini și responsabilități a salariatului.

În firmele mijlocii, mai ales din domeniile de vârf ale industriei, se constată un accent mai mare pe documente organizaționale. Acestea, de regulă, folosesc structuri ierarhic-funcționale, în cadrul cărora apar frecvent persoane sau chiar un compartiment profilat pe organizare. În plus, largă răspândire pe care o înregistrează în ultimele decenii sistemul de standarde de calitate ISO 9000-ISO 14000, se reflectă și în proliferarea documentației standardizate aferente, din care o parte, procedurile de lucru, au un pronunțat caracter organizatoric.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

#### *Structura ierarhică într-o microîntreprindere*

Exercitarea funcției de organizare se concretizează și în punerea la punct a sistemului informațional. Se constată frecvent în microîntreprinderi și în întreprinderile mici coexistența a două tipuri de abordări informaționale. Ca urmare a progreselor informaticii și accesibilității crescânde a computerelor sub raportul costurilor și cunoștințelor, o proporție foarte mare din firme utilizează calculatoare și anumite programe referitoare la costuri, stocuri etc. Se implementează rapid subsisteme informatice în numeroase firme mici. În plus, progresele din ultimii ani, privitoare în special la Internet, contribuie la informatizarea crescândă a activităților firmelor mici și mijlocii. Concomitent, coexistă în cadrul acestora și abordarea informațională clasică, caracterizată prin pronunțat caracter informal, prin apelarea pe scară largă la informația orală, prin canale, fluxuri și proceduri informaționale insuficient precizate. Aceste elemente tind să se reducă, iar într-un număr din ce în ce mai mare de firme mici și-au făcut apariția specialiștii în informatică.

Trăsăturile caracteristice dominante ale exercitării funcției de organizare în firma mică sunt pregnanta sa în flexibilitate și rolul major pe care managerul îl are în acest domeniu. Capacitatea organizatorică nativă a sa are adesea o influență determinantă în conturarea modalităților de organizare ale firmei.

În ultimele două decenii, în conceperea și exercitarea funcției de organizare în firmele mici și mijlocii s-au prefigurat mai multe **tendențe**:

- creșterea flexibilității, dinamismului și chiar fluidității formelor organizatorice ale firmelor mici și mijlocii; în firmele medii din țările dezvoltate se aplică cu frecvență crescândă reengineeringul;
- încadrarea structurilor organizaționale cu specialiști și persoane calificate;
- conturarea unor forme organizatorice participative, mai ales în firmele mijlocii și mici spre mijlocii;
- amplificarea implicării, eficacității și responsabilității executaților din firmele mici, ca urmare a proliferării informaticii, ISO 9000-14000 și a dezvoltării de culturi organizaționale propice performanțelor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

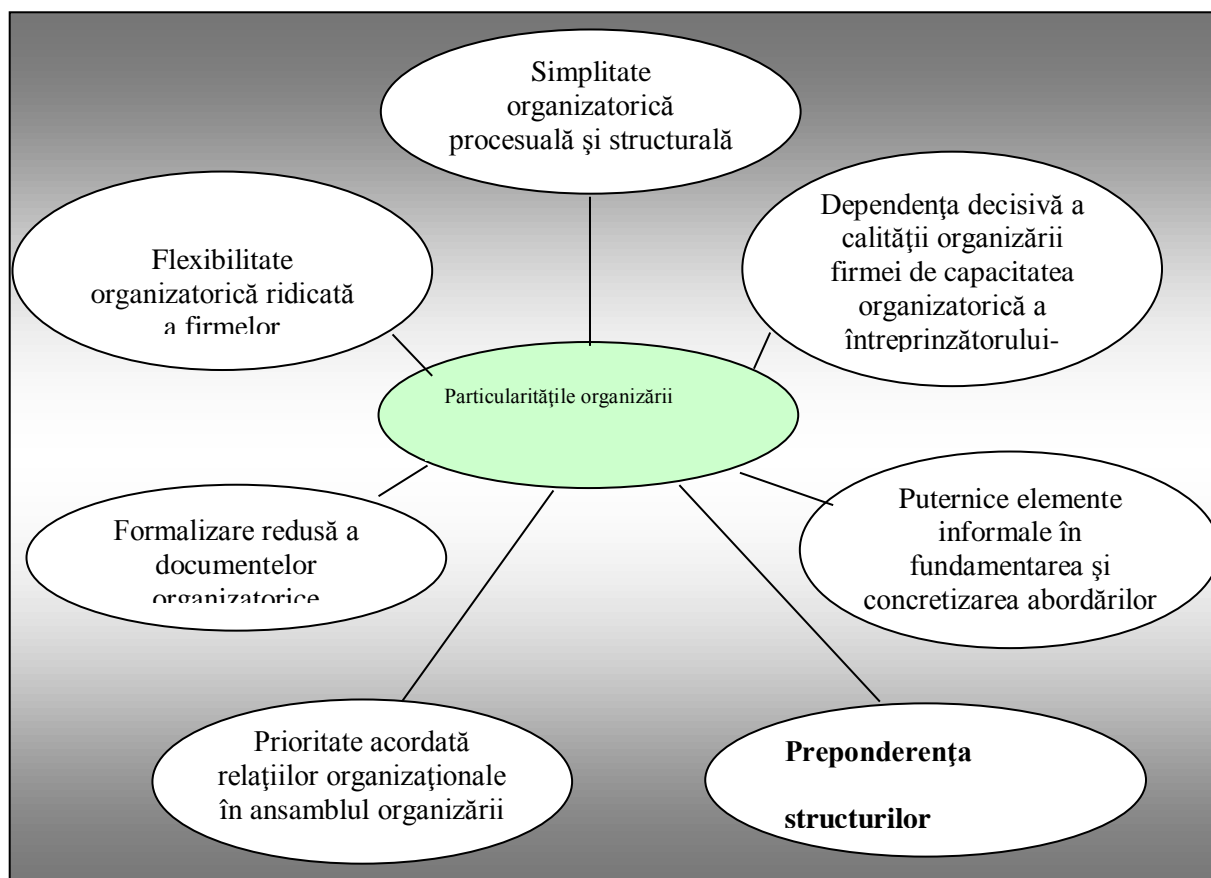
Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- introducerea calculatoarelor și pachetelor de program în firme, chiar și în cele unipersonale;
- creșterea cantității de informații vehiculate și gradului de informare a managerului-întreprinzător;
- extinderea utilizării de documente și proceduri formalizate;
- imprimarea treptată a unei dimensiuni informaționale culturii organizaționale din firme, cu un plus de intensitate în cele mijlocii.

Tendențele menționate vor continua să se amplifice în următorii ani, în special sub impulsul profesionalizării managementului și informatizării crescânde a economiei și societății. Cu toate acestea, întreprinderile mici și mijlocii își vor menține sisteme organizatorice și informaționale relativ simple, cu un grad ridicat de funcționalitate, flexibilitate și informalitate, atuurile lor principale care explică lărga lor răspândire și capacitate de a fi competitive într-un mediu din ce în ce mai complex.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Particularități ale organizării în firmele mici și mijlocii*

## **2.2. Particularități ale coordonării în firmele mici și mijlocii**

Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior.

Coordonarea este funcția managerială omniprezentă în managementul întreprinșorial. Explicațiile sunt multiple. Dimensiunea și complexitatea frecvent mai redusă a firmelor conduse de întreprinzători manageri reduc într-o anumită măsură cerințele manageriale de natură previzională și organizatorică, care se cer compensate printr-un plus de coordonare și antrenare. În al doilea rând, coordonarea implică un arsenal de metode și tehnici manageriale sensibil mai redus comparativ cu cele două funcții menționate, bazându-se într-o măsură sensibil superioară pe simțul relațiilor umane, flerul și discernământul întreprinzătorilor. Toate acestea explică larga utilizare a coordonării de către întreprinzătorii-manageri, caracteristică importantă în firmele mici.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Din punct de vedere instrumental, metodologic, se constată, de regulă, o mai redusă utilizare a ședinței, metoda de coordonare predominantă în firmele de dimensiuni mari, ca și tablourilor de bord, graficelor de lucru, schemelor de corelare a acțiunilor etc. În compensație, întreprinzătorii-manageri folosesc pe scară largă coordonarea pe bază de discuții bilaterale cu componenții organizației. Acest tip de coordonare, costisitor sub aspectul consumului de timp, asigură o bună comunicare și se dovedește deosebit de eficace. În firmele familiale și, în general în microîntreprinderi, coordonarea prin discuții bilaterale predomină absolut.

<b>Particularitățile coordonării</b>	<b>Manifestare quasipermanentă și intensă</b>
	<b>Utilizare redusă a ședinței de</b>
	<b>Realizare predominant sub formă</b>
	<b>Preponderent acțională (și nu</b>
	<b>Prezintă o puternică tentă informală, nu rareori cu un</b>
	<b>Marcată substanțial de viziunea și caracteristicile</b>

*Particularități ale coordonării în firmele mici și mijlocii*

În planul conținutului, coordonarea întreprinzătorial-managerială este preponderent acțională. Latura de armonizare decizională este sensibil mai redusă, datorită concentrării



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

proceselor decizionale la întreprinzătorul-manager. În foarte multe firme mici, de tip meșteșugăresc, cu activități puternic tradiționale și cu un sistem relațional bine pus la punct – uneori chiar “sclerozat” – deciziile majore sunt foarte puține, iar cele obișnuite, curente, se adaptează în virtutea tradiției, fără să ridice probleme deosebite. Firește, situația este sensibil diferită în firmele axate pe dezvoltare.

Elementele prezentate se reflectă și într-o altă caracteristică importantă a coordonării din firmele mici și mijlocii și anume în pronunțata lor tentă informală, ce prezintă adesea și o apreciazabilă încărcătură afectivă.

**Tendințele** care se pot prefigura în domeniul coordonării sunt în principal următoarele:

- creșterea treptată a bazei informaționale formalizate de exercitare a coordonării, consecință a extinderii utilizării informaticii moderne și a telecomunicațiilor, care se reflectă în punerea la dispoziția utilizatorilor de seturi de informații, cum ar fi tablourile de bord, ce servesc ca bază pentru coordonare;
- extinderea utilizării într-o anumită măsură a ședinței, ca urmare a creșterii nivelului de pregătire generală și managerială atât a întreprinzătorilor, cât și a celorlalți componenți ai firmei, mai ales în firmele axate pe dezvoltare;
- atenuarea parțială a puternicei tente informale a coordonării, mai ales în firmele de dimensiuni medii și mici, mai puțin în microîntreprinderi.

Cu toate aceste tendințe, specificitatea și importanța majoră a coordonării în firmele mici se mențin, ele reflectând în mare măsură personalitatea și nivelul de pregătire al întreprinzătorului-manager.

### 2.3. Particularități ale antrenării personalului

Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Antrenarea constituie una din funcțiile conducerii cu cele mai pronunțate **elemente de specificitate**.

Paradoxal, dar ea este concomitent puțin sofisticată, intensă și foarte eficace.

Ca și în cazul precedentelor funcții ale managementului, managerul-întreprinzător își pune o puternică amprentă asupra exercitării proceselor de antrenare. Puterea exemplului personal are un rol esențial în motivarea salariaților firmei. Modul în care întreprinzătorul muncește și se comportă are o influență decisivă asupra gradului de motivare și implicare în muncă a componenților firmei. Puternica sa motivare individuală, care l-a determinat să-și asume apreciablele riscuri aferente întreprinzătorilor, eforturile intense implicate de crearea și punerea în funcțiune a unei firme, precum și perspectiva de a câștiga substanțial, fac ca întreprinzătorul să reprezinte un permanent mobilizator pentru efort, calitate și performanță în cadrul organizației.

#### Particularitățile antrenării

Realizarea unei intense

Gradul redus de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Cu toate că rareori există elemente de motivare precis determinate - cu excepția salariului - motivarea salariatului este intensă datorită permanenței managerului-întreprinzător în firmă și a exemplului personal. În microîntreprinderile cu caracter familial la motivarea intensă contribuie frecvent existența membrilor familiei, puternic atașați de firmă și motivați superior în obținerea de rezultate economice.

Toate aceste elemente fac ca în cadrul firmei să se utilizeze numeroase elemente de motivare moral-spirituală, cum ar fi: lauda, admonestarea verbală, sărbătorirea în grup a unor evenimente speciale, discuții directe între întreprinzător și salariați, consultarea frecventă a personalului privind modul de soluționare a unor probleme, o anumită flexibilitate în programul de lucru al salariaților etc.

Concomitent, se constată că, intuitiv, întreprinzătorul acordă o atenție deosebită unora dintre principalii stakeholderi ai firmei. Sunt foarte rari managerii- întreprinzători care nu cunosc personal clienții sau cei mai importanți clienți, față de care au un comportament special, menit să-i păstreze să să-i determine să cumpere mai mult de la firmă. Relații asemănătoare se cultivă cu principalii furnizori, atunci când posibilitățile de selecție a lor sunt reduse. Întreprinzătorii focalizați pe dezvoltare reușesc aproape întotdeauna să-și construiască o relație bună la bancă, de natură să accelereze și să ușureze obținerea fondurilor necesare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Această categorie se întreprinzători pun frecvent accent pe relațiile cu administrația locală, comunitatea locală și anumite firme furnizoare de servicii pentru întreprinderile mici și mijlocii.

Toate aceste elemente determină o puternică motivare a salariaților firmei și a unei părți dintre ceilalți stakeholderi, care se reflectă în eficacitatea ridicată a activităților din cadrul firmei mici și mijlocii.

**Tendențele** principale care se prefigurează în exercitarea anternării în cadrul firmelor mici și mijlocii sunt:

- diversificarea ponderată a mijloacelor și modalităților de motivare ca urmare a creșterii nivelului de informare și de pregătire managerială a întreprinzătorilor;
- diminuarea într-o anumită măsură a ponderii elementelor informale și a celor moral-spirituale în motivarea salariaților datorită, schimbărilor ce intervin în sistemul de valori și comportamente în societate, în natura relațiilor umane; în cadrul acesta se constată o anumită “răcire”, o scădere a rolului afectivității în relațiile de grup, cuplată cu ascensiunea elementelor de raționalitate, de interes material și profesional individual.
- creșterea direcționării motivării salariaților, în special și a stakeholderilor în general, spre înnoire și performanță în cadrul firmei, care devin din ce în ce mai mult condiții de supraviețuire, chiar și în micro firmele tradiționale, de tip meșteșugăresc.

Prin aceste tendințe se caută să se mențină o puternică motivare în firmele mici, generatoare de eforturi peste media societății și cu rol major în supraviețuirea și dezvoltarea acestora, în condițiile hiperconurenței actuale.

## 2.4. Particularități ale control-evaluării întreprinderilor

Funcția de evaluare-control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele organizației, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive.

Asupra eficacității și eficienței firmelor mici și mijlocii un impact apreciabil are exercitarea funcției de control-evaluare, prin care se încheie ciclul managerial. Pentru întreprinzător este deosebit de util să cunoască nu numai conținutul general al acestei funcții – care se prezintă în orice manual bun de management – ci și **particularitățile** sale în situațiile întreprinderilor și tendințele actuale.

Specific exercitării control-evaluării în firmele mici este participarea directă a întreprinzătorului-manager, care are frecvent un rol determinant pe acest plan. Acesta folosește frecvent controlul direct realizat de el însuși, personal. Foare rareori apelează la delegarea unor sarcini mai puțin importante de control-evaluare și aceasta, de regulă, în firmele de dimensiuni mai mari. Din punct de vedere al conținutului, predomină controlul



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

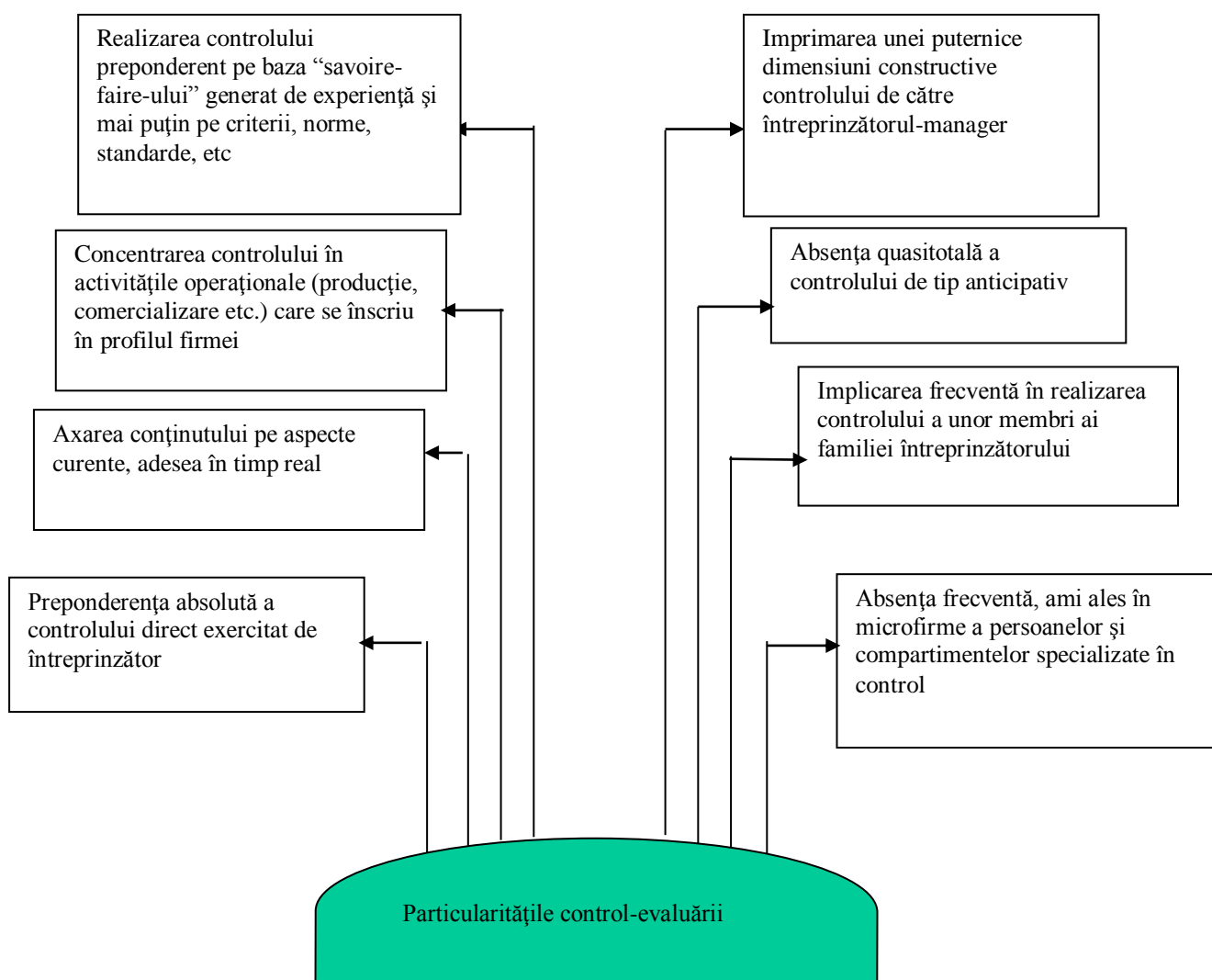
Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

curent, efectuat adesea în timp real, pe măsură ce se derulează procesele de muncă în cadrul firmei.

Definitorie pentru întreprinzătorii-manageri este concentrarea controlului asupra activităților operaționale ce dau profilul firmei – de producție, comercializare, realizarea de servicii. Alte activități, cum ar fi cele de personal sau financiar-contabile sunt, de regulă, controlate numai tangențial.



### Particularități ale control-evaluării în firmele mici și mijlocii

În ceea ce privește metodologia de realizare a control-evaluării, se constată că este



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

mai puțin sofisticată. Rareori întreprinzătorii-manageri utilizează standarde, norme, criterii etc. Cel mai adesea, controlul se bazează pe bunul simț și pe savoir-faire-ul dobândit pe bază de experiență.

Positiv este faptul că nu rareori contro-evaluarea efectuată de întreprinzătorul manager are un caracter constructiv. El nu tratează controlul ca un scop în sine, așa cum se întâmplă nu rareori în firmele mari sau când acționează organisme de control specializat. Constatările mai deosebite ale controlului – pozitive și mai ales negative – servesc pentru a adopta decizii în favorarea îmbunătățirii activității firmei. Viteza de reacție este mai mare date fiind largile competențe de care dispune întreprinzătorul-manager și puterea absolută pe care o deține în quasitotalitatea microfirmelor și firmelor mici. Mai puțin pregnantă este această caracteristică în firmele mari și mijlocii.

În paralel, se constată și absența quasitotală a control-evaluării de tip anticipativ. În unele categorii de firme, cum ar fi cele de tip meșteșugăresc sau artisanale, necesitatea unui asemenea control este sensibil mai redusă. Din păcate, în general, întreprinzătorul-manager controlează prin raportare la necesitățile și cerințele actuale, omițându-le sau ignorându-le aproape total pe cele viitoare. Efectele propagate a ceea ce se derulează în prezent nu constituie o preocupare semnificativă în numeroase firme mici și mijlocii.

Specific microfirmelor familiale este implicarea directă și indirectă în realizarea controlului a unor membri ai familiei întreprinzătorului. De remarcat că aceasta se produce și atunci când respectivele persoane nu dețin posturi care să justifice o astfel de implicare și uneori chiar fără a lucra în firmă. Pe lângă unele consecințe pozitive, participarea membrilor familiei în exercitarea control-evaluării, mai ales când în firmă lucrează și persoane străine, creează tensiuni sau chiar conflicte.

În firmele de dimensiuni foarte mici, se constată utilizarea relativ frecventă a autocontrolului. Salariații verifică ei înșiși rezultatul activității, fără intervenția întreprinzătorului-manager. Relațiile apropiate dintre întreprinzătorul-manager și cei câțiva salariați, atmosfera care predomină, contribuie la o asemenea abordare a control-evaluării. Absența persoanelor și compartimentelor specializate în efectuarea controlului în acest domeniu reprezintă un alt element favorizant pentru autocontrol. Utilizarea lui excesivă determină o diminuare a rigurozității sale, cu efecte nefavorabile în planul calității produselor și serviciilor oferite.

Conceperea și exercitarea control-evaluării în firmele mici și mijlocii, ca de altfel și celelalte funcții manageriale, cunoaște anumite evoluții sub formă de **tendințe**:

- extinderea modalităților formalizate de efectuare a controlului, bazate pe standarde și norme, în ritmuri relativ accelerate, ca urmare a proliferării anumitor sisteme moderne manageriale și tehnice, cum ar fi ISO 9000-14000, managementul calității totale (TQM). La această tendință contribuie și reglementările juridice dezvoltate în ultimele decenii, referitoare la protecția consumatorului, mediului etc.;
- realizarea unui control din ce în ce mai complex și riguros, în condițiile creșterii nivelului de pregătire al întreprinzătorilor, a intensificării concurenței și a



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

modificării culturii economice a populației, în sensul situării în prim planul așteptărilor, sistemelor de valori, normelor comportamentale a elementelor referitoare la calitatea produselor și serviciilor, subsumate viziunii din ce în ce mai larg răspândite privind calitatea vieții;

- amplificarea substanțială a bazei informaționale de exercitare a controlului inclusiv a termenilor de referință în care acesta este conceput, datorită bombardamentului informațional la care întreprinzătorii sunt supuși în ultimele decenii prin mass-media și a utilizării de calculatoare și pachete de programe în cadrul firmelor mici și mijlocii.

Concluzionând, în viitor se poate anticipa o intensificare și modernizare a control-evaluării, care va contribui într-o măsură sporită la amplificarea funcționalității și competitivității firmelor mici și mijlocii\*.

## 2.5. Principalele categorii de decizii ale întreprinzătorului

Eficacitatea activității oricărui manager și performanțele firmei în care lucrează depind decisiv de luarea deciziilor necesare, în perioada optimă, fundamentându-le în mod adecvat. Firește, că cele afirmate sunt valabile pentru orice întreprindere, inclusiv pentru cele de dimensiuni mai reduse.

Pentru întreprinzătorul-manager - și cu un plus de acuitate pentru cel care nu are o temeinică pregătire managerială - este esențială cunoașterea principalelor decizii pe care trebuie să le adopte și a periodicității lor. În tabelul nr. 10 este încorporată o astfel de listă, care, în viziunea noastră, încorporează fondul principal de decizii de care depinde funcționalitatea și performanțele firmelor mici și mijlocii

### *Sinopticul principalelor decizii întreprinzătorului*

Nr. crt.	Decizia (categoria)	Periodicitatea (*)	Domeniu implicat (**)	O bs.
1	Înființare a unei firme	U	G	
2	Elaborare a unui plan de afaceri pentru firmă	U	G	
3	Cumpărare a unei firme existente	U	G	
4	Începere a activității economice a firmei	D	G	
5	Vindere a unei firme	U	G	
6	Asigurare a patrimoniului firmei	A	G	
7	Amplasare a firmei	U	G	
8	Angajare a unui manager	D	Ps	

\* O abordare parțial diferită a specificului controlului în firmele mici și mijlocii se poate găsi la J. Bussiek, Succes Contribution Management as Controlling System for the Succes – Orientated Operation of SME's, Recontres de St. Gall, 1998.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Decizia (categoria)	Periodicitatea (*)	Domeniu implicat (**)	O bs.
9	Stabilirea structurii organizatorice (organigramei) firmei	D	G	
10	Stabilirea descrierilor de posturi (fișe de post)	D	Ps, C-D	
11	Angajarea a executanților	D	Ps	
12	Contractare a unui credit	D	FC	
13	Stabilirea principalelor documente informaționale de utilizat în firmă și circuitul lor	D	C-D	
14	Stabilirea planului de activitate al firmei	A,L	G	
15	Stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli pentru perioada următoare	A,L	F-C	
16	Stabilirea programelor de producție	L,S,Z	P	
17	Alegerea sistemului de amortizare de utilizat în firmă	D	F-C, C-D	
18	Construire a unei clădiri	D	C-D	
19	Efectuare a unei investiții	D	C-D	
20	Stabilirea tehnicilor informatice și programele necesare firmei	D	G	
21	Contractarea tehnicii informatice și pachetelor de programe cu anumite firme	D	C	
22	Contractare a unui echipament	D	C	
23	Asimilare a unui nou produs sau serviciu	D	C-D	
24	Cumpărare a anumitor licențe, brevete etc.	D	C	
25	Modernizare a tehnologiei	D	C-D	
26	Scoatere din fabricație a unui produs sau serviciu	D	C-D	
27	Renunțare la o tehnologie depășită	D	C-D	
28	Comercializare pe o nouă piață	D	C	
29	Renunțare vânzări de produse pe o anumită piață	D	C	
30	Contractare a vânzării de produse sau servicii unui anumit client	D	C, Ps	
31	Stabilirea comisioanelor practicate	D	C, Ps	
32	Contractare a cumpărării de materii prime, materiale, piese de schimb etc. de la un anumit furnizor	D	C	
33	Efectuarea de reclamă	D	C	
34	Contractare de reclamă cu anumite firme	D	C	
35	Schimbare a distribuitorilor	D	C	
36	Schimbare a furnizorilor	D	C	
37	Schimbare a băncii cu care lucrează	D	F-C	
38	Apelarea la firme de consultanță și training	D	G	
39	Contractarea de servicii de consultanță sau training cu o anumită firmă	D	C, Ps	
40	Export a produselor pe o anumită piață	D	C	
41	Aprobarea consumurilor specifice de materii prime, materiale etc	D	P, F-C	
42	Stabilirea nivelului costului	A,L	F-C, P	



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Decizia (categoria)	Periodicitatea (*)	Domeniu implicat (**)	O bs.
43	Stabilirea prețului de livrare pe produs și/sau serviciu	A,L,D	C, FC	
44	Stabilirea punctului critic (beak-event) pentru produsele și serviciile firmei	A,L	FC	
45	Organizare a activităților de producție	A,D	P	
46	Stabilire a cantității de produse de fabricat	A,L,S,Z	P	
47	Stabilirea mărimii stocurilor de materii prime, materiale etc	A,L	CP	
48	Stabilire a mărimii stocurilor de produse finite	A,L	G	
49	Încheiere a contractelor de muncă cu salariații	D.	Ps	
50	Introducere a sistemului ISO	U	G	
51	Stabilire a nivelurilor de salarii	D	Ps	
52	Mărire a salariilor	A,L	Ps	
53	Acordare de prime	A,L	Ps	
54	Repartizare a profitului	A,T	G	
55	Aprobare a bilanțului contabil	A,T	G	
56	Dezvoltare a firmei	D	G	
57	Reducere a activității	D	G	
58	Asociere cu alți parteneri	D	G	

(\*) Se utilizează următoarele simboluri:

- A – decizii anuale
- L - decizii lunare
- S - decizii săptămânale
- Z – decizii zilnice
- U – decizii unice
- D – decizii la diverse perioade

(\*\*) Se utilizează următoarele simboluri:

- G – pentru decizii privind ansamblul firmei
- C-D – pentru decizii din domeniul cercetării-dezvoltării
- C - pentru decizii din domeniul comercial
- P - pentru decizii din domeniul producției
- FC - pentru decizii din domeniul financiar-contabil
- Ps - pentru decizii din domeniul personal
- Dv- pentru decizii diverse

Din examinarea listei cu principalele categorii de decizii ce trebuie adoptate într-o firmă de mici dimensiuni, se deprind mai multe **caracteristici**:

- extrema varietate a naturii deciziilor (comerciale, financiar-contabile, producție, cercetare-dezvoltare, personal etc.), ceea ce semnifică o mare eterogenitate de cunoștințe și informații din partea întreprinzătorului-manager, deosebit de dificil de asigurat;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- deciziile ca caracter general care se referă sau implică firma în ansamblul său sunt cele mai numeroase. De aici decurge necesitatea ca întreprinzătorul-manager să aibă o cuprinzătoare și realistă viziune de ansamblu asupra activităților firmei;
- cea mai mare parte a deciziilor se adoptă nu periodic, ci la diverse perioade, în funcție de necesități, care nu prezintă o anumită ciclicitate. Această situație, care face dificilă o planificare și organizare din timp\*, riguros eșalonate, crează multiple presiuni asupra întreprinzătorului-manager, îi cere o mare viteză de reacție și-l suprasolicitează în anumite perioade.

Elementele cuprinse în sinopticul prezentat pot servi drept ghid orientativ decizional întreprinzătorului-manager, ajutându-l să nu omită decizii importante și atenționându-l asupra viitoarelor decizii, astfel încât să aibă timpul necesar pregătirii acestora. În situațiile în care constată că nu poate fundamenta respectivele decizii cu forțele firmei, atunci se recomandă să apeleze la sprijin extern, care poate fi găsit, de regulă, la firmele de consultanță.

## 3. ASIGURAREA RESURSELOR FINANCIARE

### 3.1. Necesitățile de finanțare pentru o afacere (IMM)

Problema cea mai dificilă pentru un întreprinzător – cel puțin aceasta este percepția quasiunanimă - o reprezintă asigurarea resurselor financiare necesare constituirii, funcționării și dezvoltării firmei. Iată de ce, înainte de a ne ocupa de multiplele aspecte implicate de managementul curent al firmei de către întreprinzător, considerăm absolut necesar să abordăm principalele aspecte privitoare la finanțarea întreprinderilor mici și mijlocii, în principal din perspectiva întreprinzătorului. Subliniem acest ultim aspect întrucât majoritatea abordărilor tratează problematica finanțării activităților întreprinderilor prioritare din punctul de vedere al furnizorilor de fonduri, mai ales al băncilor și fondurilor cu capital de risc. Din această perspectivă este recomandabil să stabilim în primul rând de ce întreprinzătorul are nevoie de fonduri și la ce le utilizează. Răspunsul la aceste întrebări îl constituie **lista necesităților și destinațiilor finanțărilor întreprinderilor**, pe care o prezentăm în tabelul următor.

#### Principalele necesități și destinații ale finanțărilor întreprinderilor

Nr. crt.	Necesități	Destinații	Observații
1	Pregătirea demarării unei afaceri	- realizarea unei dezvoltări tehnice de produs sau tehnologie, ca bază a viitoarei afaceri; - efectuarea unei cercetări de piață pentru a determina fezabilitatea viitoarei afaceri; - comandarea unui studiu de fezabilitate sau a unui plan de afaceri.	- Fonduri proprii

\* Așa cum se poate proceda în cazul deciziilor periodice.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Necesități	Destinații	Observații
2	Înființarea firmei sau a afacerii	- asigurarea capitalului social depus pentru avizele de înființare; - plata notarului, juristului etc. - capitalul de lucru circulant inițial pentru aprovizionările necesare; - cumpărarea de echipamente, asigurarea de spații etc.	- Fonduri proprii – predominant – și împrumutate
3	Cumpărarea unei afaceri existente	- cumpărarea unei firme, a activelor • tangibile (echipamente, dotări, stocuri) • intangibile (marca produsului, patente, dreptul de copyright etc.) - cumpărarea unei francise	- Fonduri proprii, atrase și împrumutate
4	Asigurarea capitalului circulant de lucru permanent și sezonier	- cumpărarea de materii prime, materiale - plata salariilor - plata utilităților - plata chiriilor - plata altor datorii curente	- Fonduri împrumutate
5	Înlocuirea de echipamente și utilaje uzate și de tehnologii învechite	- achiziționarea de noi echipamente - cumpărarea de noi materii prime, materiale etc. - cumpărarea de noi tehnologii; - cumpărarea de noi SDV-uri și AMC-uri	- Fonduri proprii și, de regulă, împrumutate
6	Dezvoltarea firmei	- achiziționarea de noi echipamente - modernizarea echipamentelor și clădirilor existente - derularea de activități de cercetare-dezvoltare tehnică - efectuarea de cercetări de piață - cumpărarea de noi materii prime, materiale etc - angajarea de noi salariați - capital circulant de lucru suplimentar	- Fonduri proprii, împrumutate și atrase
7	Noi spații de producție, comercializare, administrative etc.	- cumpărarea de terenuri - construirea de noi spații - cumpărarea de clădiri existente - adaptări și modernizări a spațiilor cumpărate	- Fonduri împrumutate, atrase și proprii

Dintre necesitățile menționate, din ce în ce mai importantă devine **dezvoltarea firmei pe bază de inovare**. În condițiile rapidelor progrese științifice și tehnice contemporane, ritmul de uzură morală al echipamentelor se accelerează foarte mult. Ca urmare, continuarea funcționării firmelor depinde din ce în ce mai mult de capacitatea lor de a inova, apelând la produse, echipamente și tehnologii cu caracteristici tehnice și economice competitive, în contextul internaționalizării activităților. În determinarea necesităților de finanțare este necesar să se aibă în vedere următorul **set de cerințe**:

- identificarea tuturor necesităților de finanțare ale firmei;
- divizarea necesităților de finanțare în imperative și opționale;
- dimensionarea riguroasă a sumelor necesare pentru a satisface fiecare necesitate;
- stabilirea perioadelor în care necesitățile de fonduri trebuie și pot fi satisfăcute (scurte, medii și lungi);
- determinarea necesităților care pot fi finanțate din surse proprii;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

– stabilirea necesităților pentru care, în perioada următoare, se fac demersuri pentru obținerea de finanțări externe firmei.

Completa și riguroasa determinare a necesităților de finanțare ale firmei este condiționantă pentru succesul acțiunii antreprenoriale nou înființate sau în curs de derulare.

### 3.2. Surse posibile de finanțare ale întreprinzătorilor

Pentru satisfacerea necesităților financiare ale firmei în condiții cât mai avantajoase, întreprinzătorul-manager trebuie să cunoască care sunt sursele posibile pentru obținerea banilor și termenii în care ele acordă finanțări. În figura nr. 5, prezentăm un tablou sintetic cu **sursele de finanțare a întreprinderilor mici și mijlocii**. Fără a intra în detalii, în continuare comentăm succint o parte dintre sursele potențiale de finanțare, pe cele mai uzuale și eficiente tratându-le separat în paragrafele următoare.

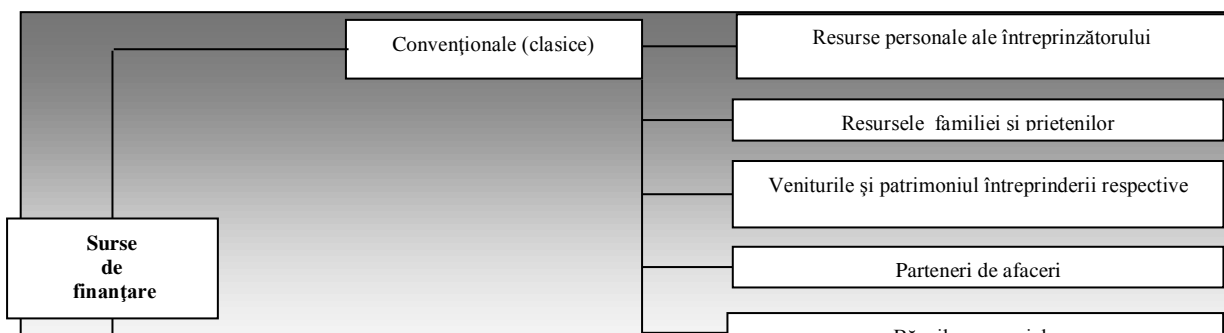
**Resursele financiare proprii ale întreprinzătorului** reprezintă, ca regulă, baza financiară de demarare a afacerii. Sursele fondurilor personale pot fi:

- economiile proprii;
- veniturile din plasamente în investiții;
- polițele de asigurare pe viață, care pot fi utilizate pentru obținerea de credite personale, firește, după ce au o valoare apreciabilă;
- ipotecile pe locuința proprie sau pe alte bunuri personale în virtutea cărora se obțin credite la bancă;
- împrumuturi personale bazate pe prestigiul și credibilitatea ridicate ale propriei persoane;
- cartea de credit personală.

De regulă, întreprinzătorul apelează la mai multe din sursele prezentate, în funcție de necesități și de măsura în care este dispus să riște personal în finanțarea afacerii.

**Resursele familiei și ale prietenilor** pot fi, de asemenea, o sursă de finanțare a unei firme. Ele au o structură similară cu cele ale întreprinzătorului. Accesibilitatea lor depinde de credibilitatea întreprinzătorului și de potențialul economic și caracteristicile membrilor de familie și prietenilor.

**Francisingul**, prin elementele puse la dispoziție de franciseur – marcă, sistem de management, producție și comercializare, training, consultanță etc. – reprezintă o importantă finanțare indirectă în natură, asigurând o parte apreciabilă din resursele necesare demarării și derulării unei afaceri. În absența francizei, valoarea respectivă ar trebui finanțată cu lichidități de către întreprinzător.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !** **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

### *Principalele surse de finanțare ale întreprinderilor mici și mijlocii*

**Resursele partenerilor de afaceri** reprezintă una dintre cele mai vechi și eficiente modalități de atragere de resurse financiare de către un întreprinzător. Ea se poate practica în relațiile cu furnizorii de materii prime, materiale, utilități etc. sau cu distribuitorii și clienții firmei. În esență, atragerea de resurse financiare de la parteneri se realizează prin decalarea plății obiectului tranzacției comerciale de preluare și/sau respectiv expedierea produsului respectiv. Mai concret, în relațiile cu furnizorii se primesc materii prime, materiale etc. și se trece la utilizarea lor în producție, plata efectuându-se însă după o anumită perioadă convenită prin contract. Utilizarea resurselor materiale livrate de furnizori fără a le plăti, echivalează cu atragerea de către firmă a unui capital de valoarea respectivelor resurse, fără dobândă. Printr-o asemenea abordare se evită apelarea la un credit curent pentru plata furnizorilor. În mod analog se derulează relația și cu distribuitorii sau clienții firmei. Aceștia virează în avans o sumă de bani firmei producătoare sau furnizoare pentru marfa ce le va fi livrată ulterior. Această sumă constituie o finanțare a firmei producătoare care, altminteri, ar fi trebuit să utilizeze propriile lichidități sau credite. Acest mod de finanțare, care se mai numește și **finanțarea prin capital comercial**, se practică, de regulă, între firme care au relații comerciale îndelungate și încredere reciprocă. Furnizorii și clienții acceptă un asemenea sistem, de regulă, când au interese deosebite în relația cu întreprinzătorul și firma sa. În mod obișnuit, în asemenea situații partenerii de afaceri primesc în contrapartidă



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

anumite facilități la preț. Furnizorii solicită prețuri ceva mai mari decât cele practicate în mod curent pe piață, iar clienții, dimpotrivă, cumpără la prețuri mai reduse decât cele obișnuite.

Pentru întreprinzător și firma sa, obținerea de credit comercial de la furnizorii și clienții lui este deosebit de avantajoasă, întrucât obține capitalul circulant necesar rapid, fără garanții și dobândă, pe măsura necesităților aprovizionării și vânzării. Dezavantajele rezidă în oferirea în contrapartidă de avantaje de preț furnizorilor și clienților și în crearea unei anumite dependențe față de aceștia. Practica economică arată că obținerea de credit comercial de la partenerii de afaceri este una dintre cele mai profitabile modalități de finanțare a propriei afaceri, care se recomandă să fie utilizată ori de câte ori este posibil.

**Emisiunea de acțiuni pe piața de capital** este o altă potențială sursă de capital pentru firmele mici și mijlocii. Când o firmă dorește să emită acțiuni, ea are două posibilități: prin ofertă publică sau prin plasament privat. Documentațiile necesare și procedurile de urmat sunt sensibil diferite. Pentru a le putea realiza, firma respectivă trebuie să apeleze la o societate de valori mobiliare sau la o firmă de consultanță care să-i pregătească documentația respectivă și să-i acorde asistența necesară pe parcursul întregului proces. Întrucât această modalitate de finanțare prezintă o specificitate ridicată, ea este mai puțin utilizată de firmele mici și mijlocii. Practica arată că microfirmele nu apelează la această modalitate de finanțare, firmele mici extrem de rar, iar firmele mijlocii în proporții destul de reduse, chiar și în țările cu piețe de capital dezvoltate și cu întreprinzători care parțial posedă cunoștințele de bază privind piața primară și secundară de capital și cerințele generale de operare pe aceasta.

Avantajele întreprinzătorului și firmei de utilizare a atragerii de capital prin emisiunea de acțiuni pe piața de capital rezidă în obținerea acestuia fără a fi necesare garanții și lichidități. Dezavantajele rezidă în specificitatea procesului, costurile relativ ridicate ale pregătirii emisiunii de acțiuni, insuficientul control asupra desfășurării procesului de atragere a capitalului și a rezultatelor ce se vor obține, implicarea în afacere de parteneri necunoscuți, riscul pierderii controlului asupra firmei.

**Cooperativa de credit** reprezintă o instituție de întraajutorare financiară clasică între mai multe persoane fizice sau juridice, care cotizează periodic cu anumite sume la cooperativă, de la care se pot împrumuta apoi în condiții relativ avantajoase. În România, cooperativele de credit sunt mai puțin răspândite\*, deși în perioada interbelică înregistraseră o dezvoltare medie, comparativ cu nivelul proliferării lor în Europa. Sumele accesibile nu sunt foarte mari, iar pentru a avea acces, trebuie să devii membru al cooperativei și să cotizezi o anumită perioadă. Practica mondială arată că la cooperativele de credit apelează în special microîntreprinderile.

**Factoringul** este un sistem care permite finanțarea unei firme în faza în care derulează activitățile comerciale și are de primit sume pentru produsele vândute. În esență, factoringul

\* În România o anumită varietate de cooperative de credit s-a dezvoltat în ultimii ani sub denumirea de bănci populare, aflate în proces de restructurarea, ca urmare a modificărilor de legislație operate în vara anului 2000.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

constă în preluarea de către o instituție financiară (bancă, societate mobilă etc.) a drepturilor de creanțe aferente produselor vândute, în condițiile achitării imediate, firmei în cauză, a unei părți majore din contravaloarea sumei de încasat<sup>\*\*</sup>. Avantajul firmei mici constă în faptul că poate să obțină imediat lichidități pentru produsele vândute, în schimbul cedării unui procent din veniturile de încasat. În plus, instituția financiară, odată cu preluarea procentelor, își asumă integral riscurile privitoare la încasarea veniturilor prevăzute în contract.

Cercetările efectuate în Europa Vestică, de cunoscuta firmă de consultanță Deloitte Touche Ross, au relevat că cele mai frecvente surse de finanțare pentru firmele mici și mijlocii sunt băncile comerciale, băncile de investiții și societățile de leasing<sup>1</sup>.

**Granturile**, care în condițiile programului de asistență al Uniunii Europene pentru România, pentru perioada 2007-2013, reprezintă o sursă apreciazabilă de finanțare pentru IMM-uri. În România vor fi operaționalizate opt tipuri de programe de dezvoltare economică și socială cu finanțare de la Uniunea Europeană și România, cu o valoare totală de circa 30 miliarde de euro. La patru dintre acestea – Programul Operațional Regional (POR), Programul Operațional (POS), de competitivitate economică și Planul național de Dezvoltare Rurală (PNDR), Programul Operațional (POS) pentru dezvoltarea Resurselor Umane, IMM-urile pot accesa în mod direct granturi a căror valoare poate ajunge până la câteva milioane de euro. La celelalte patru programe, IMM-urile devin beneficiare indirect de finanțare prin subcontractări și furnizări de produse și servicii pentru organizațiile care sunt beneficiare directe de granturi.

### 3.3. Obstacole majore în obținerea finanțării de către întreprinzători

Practica întreprinzătorial-managerială demonstrează că obținerea resurselor financiare de către întreprinzătorii mici este un proces complex și anevoios, necesitând abilități și eforturi deosebite. Întreprinzătorii se confruntă și trebuie să depășească numeroase obstacole care, în funcție de proveniența lor, se pot divide în două categorii:

- aferente propriei persoane și afaceri;
- contextuale, ce derivă din nivelul dezvoltării economice, strategiile și abordările financiare ale instituțiilor de resort din fiecare țară.

#### *Principalele obstacole în finanțarea întreprinderilor mici și mijlocii în România*

Nr. crt.	Categoria de obstacole	Obstacolele finanțării
1	Aferente întreprinzătorului și afacerii respective	- Resurse proprii reduse ale întreprinzătorului, utilizabile pentru finanțarea afacerii

<sup>\*\*</sup> De regulă, acesta este în jur de 15-20%.

<sup>1</sup> <sup>\*\*\*</sup> Finance for Owner Managed Business, Deloitte Touche Tohmatsu International, 1994.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni ! FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Nr. crt.	Categoriza de obstacole	Obstacolele finanțării
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conturarea insuficientă a afacerii de finanțat, în ansamblu și pe componente</li> <li>- Nedeterminarea exactă și riguroasă a fezabilității și profitabilității afacerii</li> <li>- Insuficiențele cunoștințe financiare ale întreprinzătorului pentru pregătirea afacerii și susținerea sa în fața posibililor finanțatori</li> <li>- Necunoașterea de către întreprinzător a surselor posibile de finanțare</li> <li>- Necunoașterea de către întreprinzător a instituțiilor și organizațiilor de consultanță pentru IMM-uri</li> <li>- Potențial și abilități de negociere reduse ale întreprinzătorului în relațiile cu finanțatorii</li> </ul>
2	Contextuale întreprinderii mici și mijlocii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de finanțare a IMM-urilor este net inferioară cerințelor de finanțare ale acestora</li> <li>- Reticența pronunțată a multor instituții financiare în a finanța IMM-urile</li> <li>- Numeroase instituții financiare, mai ales din țările în tranziție la economia de piață, cum este România, nu posedă know-how-ul necesar finanțării IMM-urilor</li> <li>- Absența sau redusa dezvoltare în România a unor instituții ale sistemului financiar-bancar cu aport substanțial în finanțarea IMM-urilor în țările dezvoltate: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bănci de investiții</li> <li>• fonduri de risc</li> <li>• bursa de valori</li> </ul> </li> <li>- Insuficienta reglementare și dezvoltare a unor sisteme moderne de finanțare a IMM-urilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• leasing-ul</li> <li>• francising-ul</li> <li>• factoring-ul</li> </ul> </li> <li>- Redusa dezvoltare a fondurilor de garantare și cogarantare</li> <li>- Costul relativ ridicat al serviciilor de consultanță pentru obținerea de finanțări de către IMM-uri</li> <li>- Interzicerea prin lege a acordării de credite numai pe bază de planuri de afaceri</li> <li>- Cerințele exagerat de mari ale instituțiilor financiar-bancare față de contribuțiile proprii ale întreprinzătorilor și firmelor, la investițiile pentru care se solicită credite</li> <li>- Garanții excesive impuse de bănci pentru acordările de credite, uneori peste 200% față de suma solicitată</li> <li>- Tendința finanțatorilor de a subevalua garanțiile în natură ale firmelor mici și mijlocii</li> <li>- Dobânzi excesiv de mari pentru creditele acordate, atât în lei cât și în valută*</li> <li>- Dobânzi fluctuante la credite, ceea ce face imposibilă elaborarea de planuri de afaceri riguroase și respectarea lor</li> <li>- Durata insuficient de mare pentru care băncile acceptă să acorde credite</li> <li>- Neacceptarea frecventă de perioade de grație la creditele pentru investiții sau fixarea de perioade prea scurte</li> <li>- „Anemice“ scheme publice de finanțare a IMM-urilor în România*</li> <li>- Absența unui amplu și operațional program național de facilitare a accesului IMM-urilor la finanțare</li> <li>- Birocrația</li> </ul>

\* De regulă, dobânda la un credit pentru investiții în valută în România este de 12-16%, mai mult decât dublul celei practicate în U.E. sau SUA.

\* Elemente suplimentare privind problemele și obstacolele cu care se confruntă firmele mici și mijlocii din România în obținerea finanțării, se pot găsi în lucrarea O. Nicolescu, Financial Problems for Romanian SME's and the Ways to Prevent and Eliminate Them, ACE Seminar, Bucharest, 1998.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Nr. crt.	Categoria de obstacole	Obstacolele finanțării
		- Corupția

Sinteza obstacolelor încorporate în tabel poate servi și ca cheklist pentru întreprinzători, înaintea începerii demersului pentru obținerea finanțării, în vederea completării informațiilor și know-how-ului necesar și a stabili elementele asupra cărora trebuie să se direcționeze demersurile de finanțare.

### 3.4. Finanțarea firmei prin bancă

Sursa de finanțare cea mai accesibilă și larg utilizată de către firmele de pretutindeni o reprezintă banca. Este firească o astfel de situație, întrucât banca este o organizație specializată în comercializarea banilor. Cu toate acestea, relația întreprinzător-bancă este deosebit de complexă, în care ambele părți se confruntă cu nu puține situații economice dificile. Această afirmație este valabilă pentru întreaga **paletă de bănci** cu care întreprinzătorii lucrează:

- bănci comerciale
- bănci de investiții
- bănci de export
- bănci internaționale

Pentru a avea succes în demersurile de obținere a finanțării necesare, mai ales a celei destinate dezvoltării și investițiilor, este esențial ca **întreprinzătorul să înțeleagă modul de a gândi al bancherului\*\***. Acesta dorește întotdeauna să fie sigur că poate să-și recupereze banii împrumutați, concomitent prin două căi: din câștigurile rezultate din afacerea creditată; din lichidarea activelor cu care s-a garantat. În plus, când riscul implicat este mai ridicat<sup>1</sup>, bancherul vrea să obțină întotdeauna un câștig mai mare.

Bazat pe această gândire, în practica băncilor s-au conturat mai multe **criterii generale de finanțare**, a căror cunoaștere este indispensabilă de către întreprinzători pentru a obține credite<sup>2</sup>:

- a) Băncile nu doresc să-și asume riscuri atunci când acordă credite;
- b) Întreprinzătorul trebuie să investească o sumă cât mai mare din banii proprii și/sau ai firmei în afacerea care se creditează;
- c) Întreprinzătorul este necesar să posede cunoștințe substanțiale, să fie competent managerial și în domeniul afacerii de creditat;

\*\* Bancher, reprezintă termenul generic prin care desemnăm reprezentantul băncii cu care acesta lucrează (manager, ofițer de creditare).

<sup>1</sup> N. Churchill, Bankes and Entrepreneurs, EFMD Seminar, Stjijn, 1992.

<sup>2</sup> S. Vig, a Universal Model for Financing SME's Can Exist?, Conferința Global Interaction on Banking for Artisans and Small Business, San Marino, 1995.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- d) Asumarea de responsabilități personale de către întreprinzător în cadrul afacerii, prin aducerea de garanții personale (case, proprietăți etc.)
- e) Prezentarea de către întreprinzător a unui plan de afaceri care să-i demonstreze profitabilitatea și capacitatea de returnare a creditului;
- f) Finanțarea acțiunilor întreprinzătoriale care generează venituri imediate, cum ar fi cumpărarea unui utilaj sau mărirea capitalului de lucru; de regulă, băncile nu finanțează proiecte de cercetare-dezvoltare, cercetare a pieții etc.
- g) Obținerea de la întreprinzător de garanții superioare creditului, ca mărime și cât mai ușor transformabile în lichidități;
- h) Finanțarea cu precădere a firmelor care doresc și au posibilitatea să se dezvolte.

Pe baza cunoașterii și luării în considerare a acestor criterii, întreprinzătorul poate declanșa **procedura de obținere a creditului**. Potrivit specialiștilor<sup>3</sup>, aceasta variază foarte puțin, în elemente de detaliu, de la o bancă la alta. În esență, procedura încorporează 5 etape sau faze:

**1) Întocmirea dosarului de obținere a creditului**, care, pe lângă cererea expresă de împrumut, încorporează numeroase documente – statut sau contract de societate, CV-ul întreprinzătorului, bilanțul contabil pentru perioadele anterioare, bugete de venituri și cheltuieli, planul de afaceri etc. Modul de prezentare a acestor documente, perioadele la care se referă, diferă parțial de la o bancă la alta.

Întocmirea dosarului prezintă **o importanță deosebită pentru obținerea creditului**; de aceea, trebuie realizată cu foarte multă minuție, astfel încât să pună în valoare la maximum atuurile firmei și ale afacerii proiectate pentru obținerea creditului. Specialiștii recomandă ca, în întocmirea dosarului de creditare, să se acorde atenție aspectelor cuprinse în tabelul următor.

#### Reguli de întocmire a dosarului de creditare

Nr. crt.	Reguli
1	- Amplifică atractivitatea activelor existente, crescând astfel mărimea viitoarelor garanții
2	- Reliefează viitoarele surse ascunse de generare de venituri, având în vedere că nu toate activele firmei sunt tangibile și se regăsesc în evidențele sale contabile
3	- Pune în valoare contractele pe care le ai cu clienții, distribuitorii și furnizorii de echipamente, ansamble, piese, materii prime etc.
4	- Evidențiază în mod convingător, cu argumente, că banca își poate recupera oricând creditul acordat din valorificarea garanțiilor firmei*
5	- Realizează cât mai mult din analizele asupra profitabilității, lichidității, garanțiilor etc. proiectului, pe care, în mod normal, le face banca, ajutând astfel în munca reprezentantului băncii*
6	- Subliniază că succesul acestui proiect reprezintă baza pentru o nouă dezvoltare și deci un nou credit de la bancă

<sup>3</sup> K. Suzuki, SME's Financing in Central European Countries, Based on Experiences in Hungary, the Czech Republic and Poland, in System for Financing New Emerging Private Enterprises in Transition Economies, OCDE Proceedings, Paris, 1996, p. 45

\* Prin aceasta, întreprinzătorul demonstrează că înțelege problemele bancherului, atrăgându-l de partea sa.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elaborează adresa de solicitare a creditului cu multă atenție, având grijă:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• să pară realistă (chiar dacă nu reflectă integral realitatea)</li> <li>• să evidențieze existența viziunii clare asupra finalității și conținutului proiectului, concomitent cu disponibilitatea pentru acțiune;</li> <li>• ia în considerare preocupările normale ale reprezentanților băncii privind garanțiile și lichiditățile pentru rambursarea creditului</li> </ul> </li> </ul>
---	--

2) **Evaluarea dosarului de creditare**, după normele specifice băncii implicate, având în vedere, cu prioritate, profitabilitatea afacerii, credibilitatea întreprinzătorului, realismul dimensionării creditului, mărimea contribuției firmei și/sau a întreprinzătorului la realizarea investiției, capacitatea de a genera lichidități, mărimea și natura garanțiilor etc.

3) **Decizia de acordare a creditului și completarea procedurilor implicate.** În situația definirii criteriilor de creditare, banca decide, de principiu, acordarea creditului. După negocierea termenilor creditului – mărimea sumei, rata dobânzii, durata de rambursare, lungimea perioadei de grație, mărimea și frecvența ratelor de rambursare, dimensiunea și felul garanțiilor etc. – se completează documentele în care se înscriu aceste condiții și se semnează de ambele părți.

4) **Furnizarea creditului**, prin transferarea de către bancă a sumelor acordate în contul clientului și eliberarea lor în condițiile prestabilite pentru a asigura utilizarea conform destinației convenite.

5) **Urmărirea derulării finanțării și rambursarea creditului.** Banca solicită firmei întreprinzătorului furnizarea periodică a anumitor informații, pe întreaga durată de rambursare a creditului. În plus, banca poate solicita ocazional, în funcție de circumstanțele derulării afacerii și a achitării ratelor la credit, anumite situații economice suplimentare. În cazul în care afacerea nu se derulează potrivit previziunilor, banca adoptă și aplică măsuri de protecție, care pot merge până la executarea garanțiilor.

Obținerea finanțării de la bancă depinde, în ultimă instanță, de **capacitatea întreprinzătorului de a constitui o relație puternică cu reprezentanții băncii.** Pentru aceasta, se recomandă cunoașterea și luarea în considerare a anumitor elemente.

***Repere de construire și dezvoltare a relațiilor dintre întreprinzători și bancheri***

Nr. crt.	Repere de considerat
1	Intră în relații cu o bancă situată în vecinătatea actualei sau viitoarei firme.
2	Realizează o întâlnire preliminară cu un reprezentant al băncii, ce poate să ofere informațiile necesare și, eventual, să fie implicat în viitorul proces de creditare.
3	Selectează și intră în relații cu o bancă și un reprezentant al său, în relațiile cu care ai un simțământ de confort.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

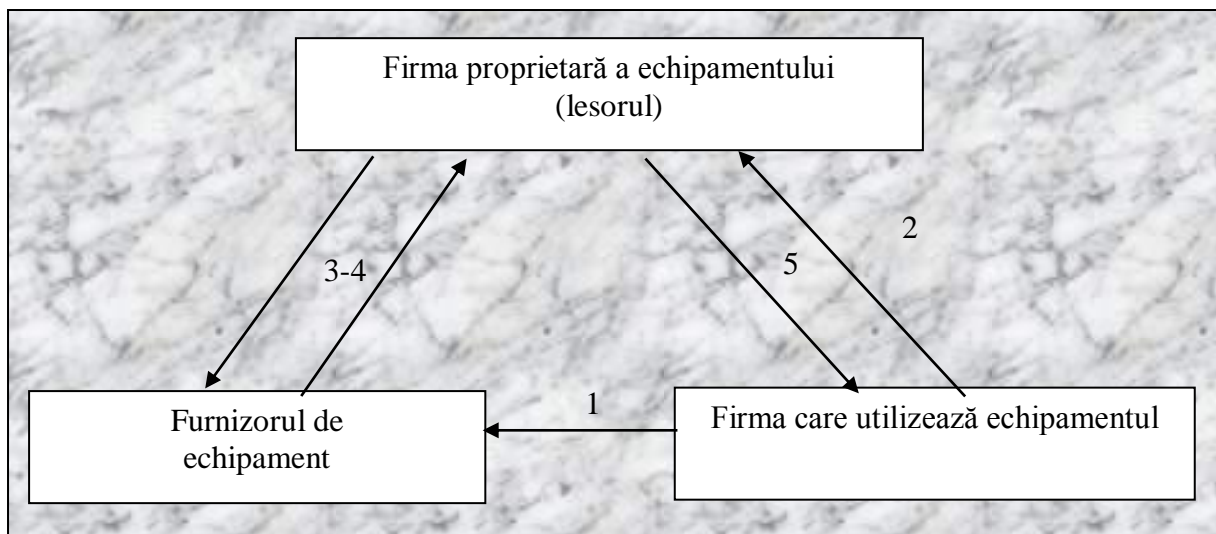
Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Nr. crt.	Repere de considerat
4	Selectează și intră în relație cu o bancă și un reprezentant al său, ce sunt interesați în domeniul tău de afaceri.
5	Solicită la început reprezentantului băncii o opinie sau un sfat referitor la abordarea afacerii și nu acordarea creditului
6	Prezintă un dosar complet și fundamentat a creditului, întrucât prima impresie este adesea decisivă.
7	„Spune“ adevărul în dosar referitor la problemele “delicate”, întrucât descoperirea lor ulterioară poate compromite obținerea creditului și credibilitatea solicitantului.
8	Reliefează capacitatea afacerii de a genera suficiente venituri pentru a rambursa creditul acordat
9	Fii receptiv și flexibil față de sugestiile reprezentantului băncii și nu te grăbi să le respingi când le consideri nejustificate.
10	Fii răbdător, întrucât procesul de acordare a creditului, frecvent ia mai mult timp decât apreciezi că este normal.
11	Concentrează-ți activitatea la o singură bancă, întrucât facilitează dezvoltarea unor relații umane și financiare funcționale și eficiente.
12	Recomandă partenerilor tăi de afaceri banca respectivă pentru a apela la serviciile sale, întrucât reprezentanții băncii vor aprecia pozitiv acest gest.

### 3.5. Finanțarea prin leasing

Din ce în ce mai utilizat în majoritatea țărilor, **leasingul este un sistem prin care o firmă-client primește permisiunea de a folosi anumite echipamente din partea firmei proprietare (de leasing), în schimbul plății periodice a anumitor sume.** La sfârșitul perioadei de leasing, firma-client poate deveni, în schimbul achitării unei anumite sume și proprietarul respectivului activ, dacă este interesată. Toate aspectele implicate sunt reglementate precis printr-un contract de leasing. Leasingul este un angajament între trei părți.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

#### *Schema leasingului<sup>1</sup>*

Derularea tranzacției de leasing poate fi prezentată astfel:

- 1 - Firma-client a întreprinzătorului, care are nevoie de un echipament, discută cu furnizorul acestuia cumpărarea sa.
- 2 - Firma-client realizează o înțelegere cu firma de leasing, în vederea finanțării cumpărării echipamentelor dorite.
- 3-4 - Firma de leasing și furnizorul de echipamente semnează contractul de cumpărare
- 5 - Echipamentul este livrat firmei-client a întreprinzătorului spre instalare și utilizare, potrivit termenilor contractului de leasing.

**Caracteristicile esențiale ale contractului de leasing sunt:**

- Echipamentul se cumpără în mod special pentru a forma obiectul leasingului.
- Durata contractului de leasing este relativ îndelungată, corespunzător duratei de viață a echipamentului respectiv\*.
- Utilizatorul, firma-client, își asumă atât riscurile, cât și avantajele folosirii echipamentului respectiv.

Principalele **avantaje<sup>1,2</sup> ale sistemului de leasing pentru firma-client**, a întreprinzătorului, sunt următoarele:

- ușurința superioară și perioada mai scurtă aferentă realizării leasingului, comparativ cu un credit de dezvoltare obținut de la bancă;
- aportul inițial în lichidități al firmei-client pentru a realiza leasingul este mai redus decât cel necesar obținerii unui credit;
- finanțarea masivă de către firma de leasing a cumpărării activului, care poate să ajungă până la 100% din prețul său de vânzare;
- eliminarea necesității de a aduce garanții pentru obținerea finanțării de la compania de leasing;
- situația lichidității firmei-client nu este afectată de efectuarea leasingului;
- potențialul firmei întreprinzătorului de a obține credite de la bancă rămâne neschimbat;
- flexibilitatea sporită în efectuarea plăților periodice către firma de leasing;

<sup>1</sup> Veronika Chetlemark, The Role of Leasing Industries in Transition Economies, OCDE, Paris, 1998, p. 107-108

\* Tendința din ultimii ani este de a scurta această perioadă, firma-client plătind ratele prevăzute, inclusiv tranșa finală și preluând activul respectiv în proprietate.

<sup>1</sup> J. Gallardo, Leasing to Support Small Business and Microenterprises, The World Bank, PRDC, Washington, 1997.

<sup>2</sup> D. Klein, Financing Emerging Private Enterprises in Transition Economies, OCDE, Paris, 1998.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- posibilitatea reînnoirii echipamentelor firmei nu se reduce ca urmare a efectuării leasingului;
- menținerea capacității firmei întreprinzătorului de a se adapta din punct de vedere al dotării tehnice la noile progrese ale științei și tehnicii, de a valorifica oferta de noi echipamente și utilaje;
- valorificarea de către firma-client a facilităților fiscale asociate leasingului, existente în fiecare țară;
- existența unei oferte de leasing relativ mari și în continuă creștere în toate țările.

În mod firesc, leasingul **prezintă și unele dezavantaje** pentru firma care îl utilizează:

- costul total al obținerii și utilizării echipamentului prin leasing este mai mare decât atunci când este achiziționat în condiții obișnuite;
- obținerea prin leasing numai a echipamentului nu și a serviciilor pe care firma furnizoare le oferă odată cu vinderea respectivului activ;
- nu toate echipamentele care se comercializează în prezent pot fi obținute în leasing.

Din compararea avantajelor cu dezavantajele leasingului, rezultă că primele predomină.

Așa se explică de ce ritmul de creștere a finanțărilor prin leasing este deosebit de rapid în aproape toate țările, solicitările întreprinzătorilor fiind din ce în ce mai mari.

### 3.6. Scheme publice de finanțare a întreprinderilor mici și mijlocii

Atenția crescândă acordată în ultimul deceniu întreprinderilor mici și mijlocii în majoritatea țărilor lumii, ca urmare a recunoașterii contribuției lor majore la dezvoltarea economică și a faptului că sunt singurele generatoare de noi locuri de muncă în economie, se reflectă în punerea la punct a numeroase scheme publice de finanțare. La baza proiectării și operaționalizării lor se află **două concepții** sensibil diferite:

**Scheme de finanțare a IMM-urilor orientate pe bază de politici economice guvernamentale**, care vizează atingerea anumitor obiective economice și sociale prin finanțarea cu prioritate a anumitor categorii de firme. Adepții unei asemenea abordări sunt japonezii, care în prezent finanțează preferențial printr-o multitudine de scheme publice, întreprinderile mici care se dezvoltă puternic și cu un mare potențial de creare de locuri de muncă.

**Scheme de finanțare a IMM-urilor centrate pe cerințele pieții**, care își propun să furnizeze resurse financiare, dar în condiții identice sau foarte apropiate de cele ale pieții. Grijă principală este să nu se provoace distorsiuni în competiția pe piață, care să avantajeze anumite categorii de firme. Aceste scheme, care prevăd subsidii modeste ale costurilor finanțării IMM-urilor, au un rol sensibil mai redus în stimularea lor. În Europa, Germania și Marea Britanie au abordări care se apropie în mare măsură de acest model, în perioada anterioară utilizând, însă, predominant precedentă abordare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

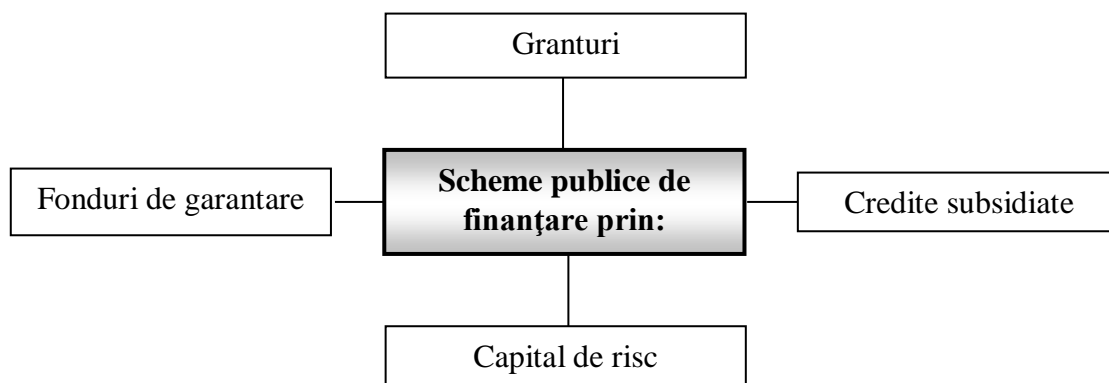
Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Pentru România, aflată în criză economică prelungită, cu o infrastructură financiar bancară slab dezvoltată, cel mai util pentru economia națională, populație și sectorul de întreprinderi mici și mijlocii este o **finanțare pe bază de politici economice guvernamentale**. În România schemele publice de promovare a finanțării IMM-urilor se pot divide, în principal, în patru categorii.



#### *Principalele tipuri de scheme de finanțare a IMM-urilor în România*

**Scheme de finanțare prin granturi** oferă, în anumite condiții, fonduri nerambursabile întreprinderilor mici și mijlocii. De regulă, acestea au în vedere firmele din anumite ramuri ale economiei sau zone ale țării. Cel mai adesea, se finanțează investiții în echipamente și utilaje și, mai rar, în capital circulant. Principiul de bază al acordării granturilor este coparticiparea financiară, în sensul alocării de către firma mică sau mijlocie a unei părți din fondurile necesare întregului proiect, în limita unor cote minime, expres precizată. Asemenea scheme au fost operaționalizate prin intermediul unor fundații – CRIMM, FIMAN – sau agenții guvernamentale – Agenția Națională a Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Agenția Națională de Dezvoltare Regională, Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă - și ministere – Ministerul Transporturilor, Ministerul Muncii și Protecției Sociale etc. Pentru perioada 2007-2013, în cadrul acordurilor de integrare a României în Uniunea Europeană, s-au prevăzut câteva zeci de scheme publice de finanțare a IMM-urilor, structurate în șapte programe operaționale indicate în tabelul de mai jos.

#### *Programe Operaționale elaborate*

Nr. crt.	Programul Operațional	Autoritate de management	Instrumente structurale
1	Programul Operațional Sectorial pentru Transport	Ministerul Transporturilor (www.mt.ro)	FEDR, FC
2	Programul Operațional	Ministerul Mediului și	FEDR, FC





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Programul Operațional	Autoritate de management	Instrumente structurale
	Sectorial “Mediu”	Dezvoltării Durabile (www.mmediu.ro)	
3	Programul operațional Sectorial “Competitivitate”	Ministerul Economiei și Finanțelor (www.mfinanțe.ro)	FEDR
4	Programul Operațional Regional	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor (www.mdlpl.ro)	FEDR
5	Programul Operațional Sectorial “Dezvoltarea Resurselor Umane”	Ministerul Muncii, Familiei și egalității de Șanse (www.mmssf.ro)	FEDR
6	Programul Operațional “Creșterea Capacității Administrative”	Ministerul Internelor și reformei Administrative (www.mai.gov.ro)	FSE
7	Programul Operațional Asistență tehnică	Ministerul Economiei și Finanțelor (www.mfinanțe.ro)	FEDR
8	Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR)	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (www.maap.ro)	

Aceste programe sunt elaborate în cadrul unei viziuni unitare, structurată coerent în “Cadrul Strategic Național de Reformă”, așa cum rezultă din figura nr. 8.

Pentru a avea o imagine de ansamblu asupra schemelor publice de finanțare pentru 2007-2013, în continuare prezentăm schema elaborată de specialiștii Ministerului Lucrărilor Publice și Locuințelor<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Xxx, Programul Operațional Regional, Scurt Ghid Practic, Regio, 2007



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni ! FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

Planul Național de  
DezvoltarePlanul Național de  
Dezvoltare

POS Competitivitate	POS Transport	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	Progra mul Operațional Regional	PO Dezvoltarea Capacității Administrative	PO Asistență Tehnică
P1 – Un sistem productiv inovativ și eficient din punct de vedere ecologic	P1- Modernizarea și dezvoltarea axelor prioritare TEN-T	P1 – Extinde-rea și moder-nizarea sistemelor de apă și apă uzată	P1 – Educație și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere	P1 – Sprijini-rea dezvoltării durabile a orașelor	P1 – Îmbunătățirea structurală și a proceselor ciclului de management legat de politicile publice	P1 – Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor
P2 – Creșterea competitivității prin cercetare, dezvoltare tehnologică și inovație	P2 – Modernizarea și infra-structurii de transport naționale, în afara axelor prioritare TEN-T	P2 – Dezvol-tarea de sisteme-lor de management integrat al deșeurilor și reabilitarea si-turilor conta-minate	P2 – Realiza-rea legăturilor între învățarea continuă și piața muncii	P2 – Îmbună-tățirea infra-structurii de transport re-gionale și locale	P2 – Îmbunătățirea calității și eficienței servi-ciilor publice pe o bază des-centralizată	P2 – Dezvol-tarea și sprijin viitor pentru Sistemul Unic de Manage-ment (SMIS)
P3 – Tehnologii de comunicare și informare (TCI)	P3 – Moderni-zarea materia-lului de cale ferată dedicat călătorilor,	P3 – Reabilita-rea sistemelor municipale de termoficare în zonele prio-ritare selectate	P3 – Creșterea adaptabilității forței de muncă și a companiilor	P3 – Consoli-darea de mediului de afaceri re-gional și local	P3 – Asistență tehnică (AT)	P3 – Disemi-narea de infor-mații și pro-movarea instrumentelor structurale
P4 – Creșterea eficienței ener-getice și dezvoltarea durabilă a sectorului ener-getic	P4 – Dezvolta-rea durabilă a sectorului Transport	P4 – Un sis-tem de mana-gement adec-vat pentru pro-tejarea pădurii	P4 – Modernizarea Serviciului Public de Ocupare	P4 – Dezvolta-rea și promo-varea durabilă a turismului	P4 – Asistență tehnică (AT)	P4 – Asistență Tehnică (AT)
P5 – Asistență Tehnică (AT)	P5 – Asistență Tehnică (AT)	P5 – Dezvolta-rea infrastruc-turii adecvate de prevenire a riscurilor natu-rale în zonele cele mai expu-se la risc	P5 – Promova-rea măsurilor active de ocu-pare	P5 – Asistență tehnică (AT)		
		P6 – Asistență Tehnică (AT)	P6 – Promova-rea incluziunii sociale	P6 – Asistență tehnică (AT)		
		P7 – Asistență Tehnică (AT)	P7 – Asistență Tehnică (AT)			

Cadrul Strategic de referință pentru finanțările Uniunii Europene și României



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

### Sistemul schelor publice de finanțare pentru 2007-2013

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
1	Infrastructură de transport	X Drumuri județene și străzi urbane (axa prioritară 2)		X Autostrăzi și drumuri din rețeaua TEN-T și drumuri naționale. Căi ferate din rețeaua TEN-T. Porturi din rețeaua TEN-T. Aeroporturi					X Drumuri comunale și alte drumuri în interiorul comunelor după modul în care sunt clasificate în legislația națională
2	Sisteme de apă și canalizare	X Proiecte individuale în cadrul planurilor integrale de dezvoltare, activități eligibile în cadrul stațiilor turistice și balneoclimaterice și drumuri județene și străzi urbane nefinanțate prin POS Mediu (axa prioritară 1)			X Proiecte regionale integrate, pe scară mare, în mediul urban și în unele aglomerări rurale, potrivit Master Planurilor regionale				X Proiecte individuale la scară mică în localități rurale neincluse în proiectele regionale finanțate prin POS Mediu, cu excepția stațiilor balneoclimaterice





UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
	<b>vestiții produc-tive</b>								
A	Microîntreprinderi (activități de pro-cesare a produse-lor agricole și silvice)								X Procesarea pro-duselor agricole și silvice, pe întreg teritoriul
B	Microîntreprinderi (cu excepția acti-vităților de proce-sare a produselor agricole și silvice)	X În zone urbane, cu excepția întreprinderilor high-tech și spin-off (axa prioritară 4)	X Întreprinderi high-tech și spin-off, indiferent de localizare						X În zonele rurale, cu excepția întreprinderilor high-tech și spin-off
C	Întreprinderi mici și mijlocii	X IMM-uri din domeniul turis-mului (axa prio-ritară 5)	X Investiții în produ-cție, cu ex-cepția procesării produselor agri-cole și silvice			X Instruire core-lată cu dome-niile sprijinite prin POS Competitivitate Economică			X Investiții în produ-cție pentru procesarea pro-duselor agricole și silvice
D	Întreprinderi mari		X Investiții în produ-cție, cu ex-cepția procesării produselor						



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
			agri-cole și silvice						
9	<b>Consultanță</b>								
A	IMM-uri și microîntreprinderi		X						
B	Potențiali intreprenori					X Abilități între-prenoriale și manageriale, cu excepția domeniilor agricol și silvic			X Consultanță specifică pentru: procesarea pro-duselor agricole și silvice, agricultură ecologică specifică
12	<b>Structuri de suport pentru afaceri</b>								
A	Infrastructură pentru afaceri, cu excepția parcurilor științifice și tehnologice	X Infrastructură de afaceri de dimen-siuni regionale și locale (axa prio-ritară 4)	X Infrastructură de afaceri de di-mensiuni națio-nale/internațio-nale						
14	<b>Acces la finan-țare</b> Fonduri de garan-tare		X Sprijin pentru garantarea fon-durilor, care oferă garanții pentru afaceri, cu						X Sprijin pentru garantarea fondurilor, care oferă garanții pentru fermieri și



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
			excepția fer-mierilor și activităților legate de agricultură						activităților legate de agricultură sau forestiere, inclusiv agroalimentare
15	Standarde de management pentru întreprindere		X Standarde de calitate și mediu						X Sisteme de siguranță alimentară și standarde agri-cole și de mediu
16	<b>Turism</b>								
A	Agro-turism								X
B	Infrastructură de turism	X Infrastructură de turism în zone urbane (axa prioritară 5). Stațiuni turistice în zone rurale care depășesc o anumită mărime. Stațiuni balneoclimaterice indiferent de locație (axa prioritară 5)							X Infrastructură de turism în zone rurale (inclusiv stațiuni turistice), sub o anumită mărime, cu excepția stațiilor balneo-climaterice
C	Centre de informare și promovare	X Centre naționale							X Centre locale în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
		pentru mai multe arii turistice mari (axa prioritară 5)							zone rurale
17	Reabilitarea moștenirii culturale	X Patrimoniul național și UNESCO, indiferent de locație. Patrimoniu cultural local din zonele urbane (axa prioritară 5)							X Centre locale în zone rurale
18	Activități de tip LEADER implementate de LAGs								X Activități de tip LEADER implementate de Grupuri de Acțiune Locale, în zone urbane și rurale în contextul strategiilor locale elaborate de Grupurile de Acțiune Locale
19	Facilități IT pentru școli	X Echipamente IT&C pentru școli (axa	X Asigurarea pentru școli a unei conexiuni						





UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
		prioritară 3)	bro-adband la inter-net						
20	Intervenții sociale	X Reabilitarea, modernizarea, dezvoltarea și echilibrarea infrastructurii sociale (axa prioritară 3)				X Dezvoltare a economiei sociale			X Infrastructură nouă pentru servicii în mediul rural
21	Educație și instruire	X Infrastructură (axa prioritară 3)				X Intervenții de tip FSE, incluzând: -instruire vocațională pentru persoanele implicate în sectoarele non-agricole și fermieri de subsistență pentru a le schimba activitățile spre domenii non-agricole -instruire			X Instruire vocațională pe termen scurt pentru persoane agricole necalificate implicate în agricultură, sectorul agro-alimentar și silvicultură



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
						vocațională inițială prin școli și licee specializate, inclusiv structuri educaționale agricole și forestiere			
22	Pregătirea forței de muncă					X Instruirea forței de muncă, cu excepția administrației publice	X Instruirea administrației publice		
23	Sprrijin pentru persoane în vârstă active					X Îmbătrânire activă în alte activități decât agricultura			
24	Asistență tehnică pentru fondurile structurale	X Sprrijin specific	X Sprrijin specific	X Sprrijin specific	X Sprrijin specific pentru	X Sprrijin	X Sprrijin	X Sprrijin	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

**Investește în oameni !**

**FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Nr. crt.	Domeniu de intervenție	POR	POS Competitivitate Economică	POS Transporturi	POS Mediu	POS Dezvoltarea Resurselor Umane	PO Întărirea capacității administrative	PO Asistență Tehnică	Planul Național de Dezvoltare Rurală
	(inclusiv instruire)	pentru PO (axa prioritară 6)	pentru PO	pentru PO	PO	specific pentru PO	specific pentru PO	orizontal	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Așa cum rezultă din tabel, la o parte dintre schemele publice de finanțare, IMM-urile sunt numai beneficiare indirecte, ca urmare a îmbunătățirii infrastructurii și a funcționalității mediului economico-social sau în calitate de subcontractant și/sau vânzătoare de produse și servicii beneficiarilor direcți și indirecti de finanțare

**Scheme de finanțare prin împrumuturi**, care au în vedere satisfacerea separată sau cumulativă a două categorii de cerințe:

- asigurarea accesului IMM-urilor la credite, având în vedere dificultățile obținerii lor de la bănci datorită neîncrederii în această categorie de clienți și a lipsei know-how-ului bancar necesar;
- subsidierea parțială a dobânzilor la credite, ținând cont de nivelul foarte ridicat al dobânzilor și caracterul lor fluctuant.

În România s-au deschis mai multe linii de credite pentru IMM-uri, cea mai mare parte cu finanțare preponderent internațională - Banca Mondială, Banca Europeană de Reconstrucție și Dezvoltare, Programul PHARE al Uniunii Europene etc. Firește, la toate liniile respective, guvernul român a participat cu o anumită cotă. Aceste linii de credite sunt accesibile selectiv întreprinderilor mici și mijlocii din anumite ramuri ale economiei și/sau din anumite zone ale țării și pentru anumite tipuri de afaceri.

În mod similar s-au realizat și anumite programe de subsidiere a dobânzilor la credite, în a căror operaționalizare au fost implicați Ministerul Finanțelor, Agenția Română de Dezvoltare, Ministerul Muncii și Protecției Sociale etc. Ele au vizat anumite categorii de întreprinderi, cel mai adesea generatoare de locuri de muncă sau exportatoare.

**Scheme publice speciale de finanțare prin capital de risc.** Până în prezent, s-a pus la punct o singură asemenea schemă, prin care s-a înființat Fondul Româno-American de Investiții pentru IMM-uri (FRAI), devenit operațional în anul 2000. Acest fond își propune trei obiective:

- să faciliteze accesul întreprinderilor mici și mijlocii din România la fonduri financiare;
- să promoveze practicile economice și manageriale occidentale în România;
- să atragă noi investitori străini în România.

Criteriile de accesare sunt două: firme cu planuri de afacere bune și participarea respectivei întreprinderi la cofinanțarea investiției avute în vedere. Mărimea finanțărilor este între 250.000 și 1.000.000 USD.

**Scheme speciale de finanțare prin garantarea creditelor.** Până în prezent s-au proiectat și funcționează trei asemenea fonduri de garantare\*. Primul, Fondul Român de Garantare a Creditelor, proiectat și finanțat cu contribuția guvernelor român, canadian și austriac, a fost lansat în 1992. Al doilea este Fondul de Garantare a Creditului Rural, înființat în 1994 de Ministerul Agriculturii, cu un grup de bănci românești, beneficiind de asistența

\* În unele țări fondurile de garantare a creditelor sunt foarte răspândite. Spre exemplu, în Taiwan există și funcționează 11 tipuri de fonduri de garantare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

PHARE. Ambele fonduri funcționează, dar resursele de care dispun sunt relativ mici, și ca urmare, impactul lor real asupra dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii este destul de redus. Ele sunt însă importante din punct de vedere al dezvoltării instituționale și a know-how-ului acumulat.

În 1998 s-a proiectat un sistem regional de fonduri de garantare și cogarantare, cu participarea și a întreprinzătorilor români și a unor instituții publice, care însă, nu au devenit operaționale.

În anul 2001 s-a înființat Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri (FNGCIMM) cu finanțare de la bugetul statului. Fondul, timp de cinci ani a fost alimentat anual cu capital de la bugetul statului. În prezent este cel mai mare fond de garantare a IMM-urilor din România, cu o capacitate de garantare de peste un milion de euro. Acest fond a încheiat convenții cu peste 20 de bănci din România prin care se asigură, contra unui comision, garantarea de până la 75% din valoarea creditului contractat de IMM-uri pe termen mediu și lung și până la 60% din valoarea finanțării pe termen scurt. În cazul IMM-urilor nou înființate, garanțiile acoperă până la 80% din valoarea finanțării. În ultimii ani Fondul și-a diversificat mult produsele de garantare, implicându-se și în garantarea finanțatorilor IMM-urilor prin fonduri de la Uniunea Europeană. Din anul 2005, FNGCIMM s-a înscris în Asociația Europeană a Fondurilor de Garantare, beneficiind de know-how-ul celor mai bune fonduri de garantare din Europa. FNGCIMM are o contribuție norabilă la dezvoltarea IMM-urilor, reprezentând în prezent cel mai substanțial instrument pe care statul român îl utilizează pentru impulsivarea dezvoltării sectorului micilor afaceri. Cu titlu exemplificativ menționăm că în 2007, FNGCIMM a acordat garanții la peste 4000 de IMM-uri, garantând finanțări de peste 700 de milioane de euro și susținând, prin intermediul lor, aproape 60000 de locuri de muncă.

Utilitatea acestor fonduri de garantare rezidă în participarea lor, în anumite condiții, la garantarea parțială a creditelor solicitate de întreprinzători, alături de aceștia, ușurându-le astfel accesul la credite.

Succintul tur de orizont are drept scop să ofere întreprinzătorilor o imagine de ansamblu asupra tipurilor de finanțare publică accesibile pentru a-i ajuta în a depista sursele de finanțare de care au nevoie.

Pentru a avea **acces la aceste fonduri**, întreprinzătorii trebuie să aibă în vedere cel puțin următoarele elemente esențiale:

a) **obținerea rapidă de informații despre schemele publice de finanțare** imediat când devin operaționale și se precizează condițiile de finanțare a IMM-urilor. Apartenența întreprinzătorului la o organizație – cum ar fi Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România – facilitează obținerea respectivelor informații în timp util.

b) **Cunoașterea criteriilor de calificare și de finanțare utilizate de fiecare program sau schemă de finanțare.** Criteriile de calificare sau administrative stabilesc condițiile pe care trebuie să le îndeplinească firma pentru a putea accesa programul respectiv, devenind eligibilă pentru acestea. Condițiile de finanțare stabilesc elementele de natură



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

financiară pe care trebuie să le îndeplinească firma eligibilă administrativ pentru a-i fi luat în considerare proiectul pe care îl prezintă.

În funcție de aceste criterii, întreprinzătorul poate determina dacă firma sa poate pregăti un program care să îndeplinească condițiile de eligibilitate pentru a intra în procesul de evaluare, în vederea acordării finanțării.

**c) Întocmirea proiectului pentru a obține finanțarea.** La baza întocmirii proiectului se află trei elemente esențiale:

- ideea sau propunerea de afaceri a întreprinzătorului;
- situația firmei implicate;
- cerințele specifice privind conținutul documentației de proiect.

Având în vedere specificitatea pronunțată și adesea complexitatea ridicată a documentației, se recomandă să se apeleze la consultanți care posedă know-how-ul necesar. Realizarea proiectului este necesar să se bazeze pe cooperarea strânsă dintre întreprinzător și echipa de specialiști.

**d) Înaintarea proiectului la organizația indicată în documentație,** cu respectarea întocmai a cerințelor de prezentare referitoare la data limită, numărul de exemplare, versiunile în română și alte limbi străine, structura și mărimea maximă a proiectului sau a anumitor componente ale sale, semnarea și ștampilarea documentelor, modul de ambalare etc. Nerespectarea acestor cerințe poate duce la respingerea proiectului din start, datorită nerespectării criteriilor de calificare sau – în cazul admiterii sale pentru evaluarea de fond – la obținerea unui punctaj inferior și implicit a scăderii șanselor de obținere a creditelor.

**e) Susținerea proiectului de către întreprinzător în fața echipei care evaluează proiectul și decide asupra finanțării sale.** Pentru ca susținerea să fie încununată de succes este necesar ca întreprinzătorul să se pregătească pentru interviu în mod adecvat, astfel încât:

- să facă o prezentare a proiectului și să răspundă la întrebări în mod convingător, demonstrând o bună cunoaștere a principalelor elemente economice, tehnice și manageriale implicate de credit și, concomitent, încredere în reușita proiectului pentru care se solicită finanțarea;
- să cunoască în detaliu conținutul proiectului prezentat, indiferent de gradul său de participare concretă la elaborarea sa;
- să anticipeze întrebările delicate, ținând cont de specificul și punctele slabe ale proiectului și de pregătire a răspunsurilor de oferit, cu ajutorul consultanților care au elaborat proiectul.

În continuarea interviului, întreprinzătorul trebuie să urmărească derularea etapelor anunțate ale selecției și finanțării proiectului pentru a furniza eventuale informații suplimentare și pentru a primi feed-back-ul anunțat la perioadele prestabilite de organizatori.

**f) Prezentarea întreprinzătorului în termenele prevăzute pentru încheierea contractului de finanțare.** Firește, această etapă are loc numai în cazul parcurgerii cu succes a precedentelor, finalizate în acordarea finanțării solicitate. Pentru unele categorii de proiecte, în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

această etapă au loc și anumite negocieri pentru stabilirea exactă a termenilor finanțării. În asemenea situații întreprinzătorul trebuie să se pregătească din timp, pentru a obține cele mai avantajoase condiții de finanțare pentru firmă.

### 3.7. Finanțarea prin fondurile cu capital de risc

Pentru întreprinzători, fondurile cu capital de risc reprezintă o sursă de finanțare importantă. Acest mecanism de finanțare s-a conturat în SUA în ultimele trei decenii. Ele finanțează îndeosebi înființarea de firme sau dezvoltarea puternică a unor firme existente care prezintă mari perspective economice.

Un **fond cu capital de risc** se constituie ca un fond închis de investiții, care mobilizează resurse financiare de la persoane fizice și juridice în vederea plasării lor în afaceri care, deși prezintă un risc economic apreciabil, au un mare potențial de performanță economică. La înființarea fondului cu capital de risc pot participa numai persoane private, numai statul sau împreună. Majoritatea fondurilor cu capital de risc sunt integral private. În țările din Europa Centrală și de Est la înființarea primelor fonduri cu capital de risc statul s-a implicat frecvent pentru a da un exemplu și a stimula proliferarea lor.

Pentru întreprinzătorii interesați în obținerea de capital de risc de la aceste fonduri este esențial să se cunoască care sunt **criteriile de efectuare** a plasamentelor, pentru a determina dacă le pot aborda cu șanse de reușită. Ca regulă, fondurile cu capital de risc își plasează capitalurile în firme care:

- dețin un segment de piață bine conturat;
- realizează produse de calitate la prețuri scăzute;
- au o strategie de dezvoltare agresivă și temeinic fundamentată;
- au în vedere implementarea de noi și performante tehnologii de fabricație;
- posedă o echipă managerială competentă;
- dispun de un compartiment de marketing bun și agresiv.

Specific acestei forme de finanțare este că finanțatorii nu cer garanții de la firma parteneră, ci împart riscul afacerii cu proprietarii săi.

**Formele de participare ale fondului cu capital de risc în afacere** sunt:

- cumpărarea unei părți din capitalul social;
- contracte de report cu opțiuni de cumpărare a acțiunilor;
- împrumuturi convertibile în acțiuni.

De regulă, fondul cu capital de risc participă la activitatea firmei o perioadă limitată, câțiva ani, după care, atunci când aceasta este performantă, își vinde cu un câștig bun partea pe care o deține în societate.

**Procedura de accesare** a unui fond cu capital de risc implică, de regulă, următoarele etape:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

• **Evaluare preliminară a cererii de finanțare.** Întreprinzătorul-manager întreprinderii ce are nevoie de finanțare realizează o primă întâlnire cu managerul fondului, căruia îi prezintă succint:

- tipul investiției;
- mărimea sumei necesară;
- domeniul economic de realizare a proiectului;
- componența echipei manageriale a firmei;
- situația performanțelor economice actuale ale firmei.

• **Evaluarea detaliată a proiectului** Managerul fondului, dacă a decis că afacerea îl interesează, va proceda la o analiză detaliată și „tehnică” a propunerii, ceea ce include:

- consultarea unor experți independenți cu privire la planul de afaceri, din punct de vedere al fezabilității în contextul economic existent și al condițiilor de piață;
- consultarea unui expert tehnic, dacă este cazul;
- analiza financiar-contabilă a întreprinderii;
- studierea resurselor umane de care dispune întreprinderea.

• **Negocierea termenilor de realizare a finanțării** Stabilirea termenilor generali în care va avea loc plasarea capitalului de risc referitori la mărimea fondurilor, numărul și genul de acțiuni (preferențiale sau comune) ce vor fi oferite, perioada, modificarea echipei manageriale etc. Acești termeni se stabilesc, de regulă, prin negociere directă, ce are loc în paralel cu evaluarea prudențială.

• **Legalizarea investiției** Această fază începe odată cu înaintarea scrisorii formale de ofertă de către întreprinzător, pe baza căreia se întocmesc apoi toate documentele legale care trebuie înaintate organismelor în drept să avizeze, să aprobe sau să autorizeze acele aspecte ale afacerii care intră în domeniul lor de reglementare.

• **Derularea investiției** Din momentul în care firma a primit banii, deci automat a dobândit un nou acționar sau asociat, începe lungul proces al derulării investiției care, teoretic, trebuie să aducă profit atât întreprinzătorului și firmei ce au solicitat finanțarea, cât și investitorului care a plasat capitalul de risc în ea.

Pentru întreprinzători, accesarea unui fond cu capital de risc prezintă **multiple avantaje**. În primul rând obțin o finanțare care, în condiții obișnuite nu se poate realiza cu o bancă sau o altă instituție financiară datorită riscului ridicat și/sau absenței garanțiilor necesare. Finanțarea se obține fără ca întreprinzătorul să aibă nevoie de lichidități sau garanții, deci fără să-l coste în această fază a dezvoltării firmei. În plus, prin implicarea managerială a fondului cu capital de risc în managementul firmei, se amplifică potențialul său competitiv.

Concomitent însă, finanțarea cu capital de risc incumbă și **importante dezavantaje**. Primul și cel mai important îl constituie cedarea unei părți din capitalul firmei fondului cu capital de risc. Nu rareori acesta acceptă finanțarea numai dacă este majoritar în capitalul firmei. Ca urmare, poziția întreprinzătorului în cadrul firmei se modifică substanțial, sfera de





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

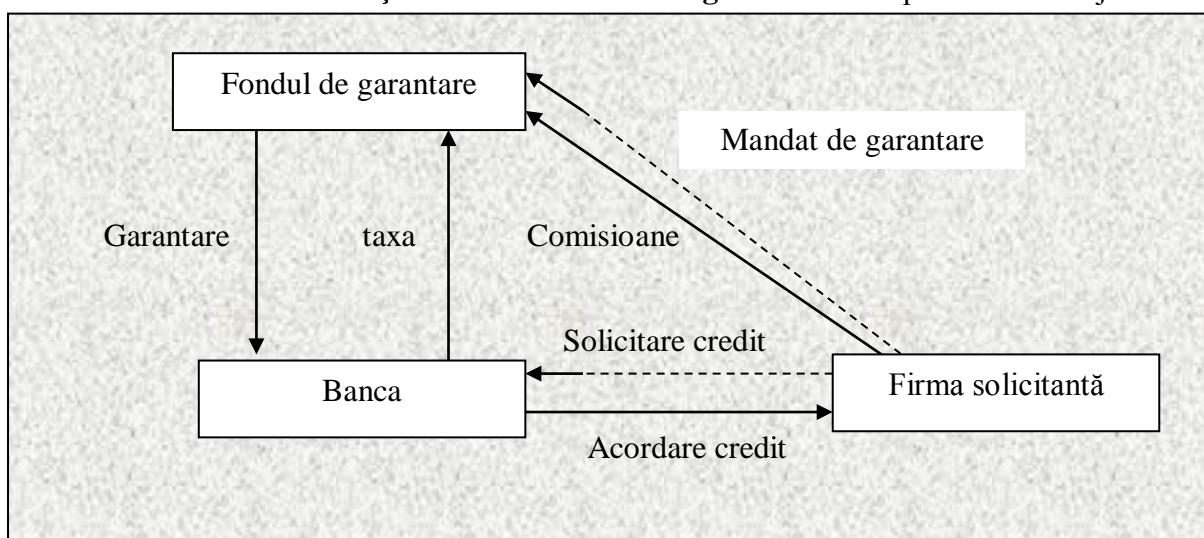
sarcini, competențe și responsabilități decizionale fiind diminuată. În aceste condiții, va fi nevoie de eforturi substanțiale de comunicare și conlucrare cu fondul și managerii care-l reprezintă. Aceste dezavantaje determină adesea întreprinzătorii să renunțe la accesarea fondului cu capital de risc. De reținut însă că pentru firmă, finanțarea de acest tip este cel mai adesea benefică, cea mai mare parte a lor dovedindu-se deosebit de performante.

În final precizăm că deși în ultimii ani s-au creat mai multe fonduri cu capital de risc în România, numărul și capacitatea lor financiară sunt reduse comparativ cu necesitățile și cu situația din țările dezvoltate. Accelerarea evoluției economiei României spre economia bazată pe cunoștințe este condiționată într-o anumită măsură și de amploarea dezvoltării fondurilor cu capital de risc, prin care se contribuie la accelerarea proceselor investiționale în economie, la valorificarea investițiilor cu și potențial economic ridicat, generatoare de avantaje competitive sustenabile.

### 3.8. Relația IMM-urilor cu fondurile de garantare

O modalitate principală prin care statul încurajează amplificarea creditării întreprinderilor mici și mijlocii o constituie fondurile de garantare, pe care le finanțează integral sau parțial. Caracteristica lor principală constă în divizarea riscului aferent creditării în anumite proporții între organizația furnizoare de credite, de regulă banca, și fondul de garantare. Practica finanțării de acest tip relevă că fondul de garantare își asumă cea mai mare parte a riscului, cel mai adesea între 70-80%.

Schema cadru de funcționare<sup>1</sup> a unui fond de garantare este prezentată mai jos.



<sup>1</sup> W. Braumann, The Importance of Guarantees Schemes for Financing in the Growth Process, European Forum - SME's in the Growth Phase, Wien, 1998



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

#### *Schema de funcționare a unui fond de garantare*

În esență, **mecanismul de garantare** funcționează astfel:

a) Întreprinzătorul, în calitate de solicitant de credite, se adresează băncii sau unei alte instituții financiare pentru a obține finanțarea necesară. În acest scop el furnizează un plan de afaceri sau o altă documentație în care se prezintă afacerea, demonstrându-se viabilitatea sa.

b) În cazul în care rezultă că afacerea pentru care se solicită creditul este viabilă, dar întreprinzătorul respectiv nu posedă garanțiile necesare, banca poate accepta finanțarea sa de principiu și îl recomandă unui fond de garantare.

c) Întreprinzătorul prezintă băncii sau direct fondului de garantare un exemplar din documentația pentru credit depusă la bancă și examinată de aceasta. Dacă în urma analizei fondul de garantare consideră că proiectul poate fi garantat, își dă acordul de principiu sub forma unui mandat sau certificat de garantare acordat întreprinzătorului respectiv.

d) Între fondul de garantare și bancă se încheie un contract de garantare al afacerii respective, cu precizarea clară a condițiilor (mărimea garanției, perioadă, taxa de plătit băncii etc.).

e) Între Fondul de garantare și întreprinzător și/sau firma sa se încheie un contract în care se specifică obligațiile asumate în garantarea afacerii respective. În contract se prevăd obligațiile solicitantului de credit față de fondul de garantare, care sunt compuse, de regulă, dintr-o taxă de studiu a proiectului și un comision sau taxă anuală pentru garantare. De regulă, se determină ca un procent față de valoarea garanției aprobate, iar a doua ca un procent față de valoarea garanției. Spre exemplu, Fondul Român de Garantare percepe o taxă de studiu a proiectului de 1% din mărimea garanției acordate și o taxă anuală de garantare de 3% din valoarea garanției pentru suma rămasă de returnat.

f) Între bancă și întreprinzător și/sau firmă se încheie un contract de creditare, cu precizarea tuturor condițiilor implicate (mărimea creditului, rata dobânzii, perioada de creditare, numărul și mărimea ratelor de rambursare a creditului etc.)

g) Acordarea creditului aprobat de bancă firmei respective potrivit termenilor contractului.

h) Utilizarea creditului de către întreprinzător conform destinației stabilite, concomitent cu returnarea ratelor de credit băncii și cu plata taxei sau comisionului de garantare, fondului de garantare.

În situația în care întreprinzătorul care a obținut creditul nu reușește performanțele economice proiectate și nu este în măsură să returneze creditul parțial sau total, atunci se aplică prevederile contractului de garantare și fondul de garantare plătește băncii sumele aferente garanției asumate, corelate cu mărimea creditului nerambursat.

Principalul **avantaj** al finanțării întreprinzătorului în condițiile implicării fondului de garantare este obținerea de credite pentru proiecte fără a avea garanțiile necesare, care



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

altminteri nu ar fi finanțabile. În plus, se diminuează riscurile pe care întreprinzătorul și le asumă prin demararea afacerii și obținerea creditului.

**Dezavantajele** implicate rezidă în procesul mai complicat de obținere a creditului și în costurile suplimentare implicate.

Asupra activității economice în general, fondurile de garantare au o influență benefică, întrucât determină amplificarea investițiilor în economie, punerea în valoare a unor resurse umane, materiale etc. care nu erau folosite și generarea de noi locuri de muncă. Aceste avantaje importante explică de ce în numeroase țări fondurile de garantare sunt foarte răspândite. Spre exemplu, în Italia funcționează 578 de fonduri de garantare, denumite CONFIDI, iar în Franța 200, denumite societăți de precauție mutuală (SCM). Ca urmare, potrivit unui studiu al Băncii Mondiale, în Franța 11,3% din creditele acordate erau garantate de fonduri<sup>1</sup>.

Experiența țărilor dezvoltate arată că succesul și eficacitatea fondurilor de garantare depind într-o măsură apreciabilă de descentralizarea lor, pentru a le face ușor accesibile unui număr cât mai mare de întreprinzători. O a doua condiție o reprezintă implicarea puternică a băncilor comerciale în finanțarea și organizarea fondurilor de garantare pentru a le cunoaște și a apela la serviciile lor.

## 4. PLANUL DE AFACERI

### 4.1. Conținutul unui plan de afaceri

Multi tineri antreprenori considera ca nu au nevoie de realizarea unui plan de afaceri înainte de a porni un start-up. Total gresit!

De ce trebuie sa ai un plan de afaceri? In primul rand, pentru ca te ajuta sa dai forma continutului. Punand lucrurile pe hartie poti identifica modalitati de imbunatatire sau chiar probleme pe care nu le-ai luat in calcul pana atunci. Apoi, cand te afli in fata unui partener de afaceri sau a unui potential investitor, nu este cel mai potrivit moment sa descoperi ca nu cunosti extrem de bine modalitatea prin care vrei sa pui in practica ideea de business sau ca exista o scapare logica la care nu te-ai gandit.

Este foarte important ca inainte de a scrie un plan de afaceri sa stii cui te adresezi: unui potential investitor, unui potential cumparator, unei institutii de reglementare pentru acordarea unei aprobări/subvenții sau unui viitor partener de afaceri, pentru a sti ce trebuie sa scoti in evidenta. De asemenea, nu uita ca prima impresie conteaza intotdeauna. Documentul trebuie sa fie convingator, curat, sa nu aiba greseli de ortografie si sa acopere toate problemele-cheie!

<sup>1</sup> J. Levitsky, R. Prasad, Credit Guarantee Schemes for Small and Medium Enterprises, The World Bank, Washington, 1989.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Cum faci un plan de afaceri eficient? În esență un plan de afaceri nu este foarte complicat de realizat și, cu toate că este de preferat ca unele anexe să fie realizate de un profesionist, este la fel de important ca documentul să prezinte propriile tale idei ca viitor antreprenor. Structura unui plan de afaceri eficient trebuie să fie simplă și cursivă. Orice plan de afaceri conține:

**1. Introducerea** - prezintă contextul viitoarei tale afaceri, de ce ai luat hotărârea de a porni pe acest drum și motivele aferente. Este bine să scoti în evidență activitatea viitoarei tale companii, domeniul, managementul și piața pe care vei fi prezent, toate sub forma unui rezumat.

**2. Cuprinsul** - prezintă detaliat propunerea propriu-zisă, explică inovația ideilor tale, cuprinde eventuale comparații cu jucători concurenți și reliefează șansele de succes. Cuprinsul trebuie să fie mai detaliat și de preferat să conțină subcapitole pentru a atinge următoarele aspecte: Contextul afacerii, Produsul, Piața, Operațiile, Managementul, Propunerea, Contextul Financiar (activitatea comercială la zi și prognozele).

**3. Încheierea** - prezintă elementele de care ai nevoie pentru aplicarea planului, indică riscurile, dar explică modul în care vor fi tratate și evidențiază recompensele. Prezintă și concluziile scurte și obiective ale planului.

**4. Anexe** - sunt importante și mai ales utile dacă ele contribuie semnificativ la credibilitatea planului tău de afaceri. Pentru ca documentul principal să nu devină prea voluminos, anexele pot fi organizate într-un dosar separat, la care se face trimitere prin note inserate pe parcursul planului de afaceri. Anexele pot include: copii ale brevetelor, certificate de drepturi de autor, copii ale concesiunilor, conturi detaliate, rapoarte de studii de piață, CV-uri ale personalului cheie și altele.

Un plan de afaceri eficient trebuie să aibă, pe lângă o idee bună de afaceri și documentare solidă, să capteze atenția cititorului, stimulându-i interesul și imaginația!

Un plan de afaceri eficient trebuie neapărat să conțină și dovezi pentru informațiile incluse în document. În momentul în care te apuci de scrierea lui, nu ezită să introduci cifre, date sau orice alte dovezi pentru a-ți susține afirmațiile și pentru a convinge cititorul de veridicitatea ideilor tale. Toate datele despre piață, concurență, mediul economic pot fi obținute din mult mai multe surse decât ai crede la prima vedere: statistici guvernamentale, studii de piață, catedre universitare, presa comercială, broșuri ale concurenței și multe altele.

4 puncte pentru un plan reușit:

- Evită repetitiile. Scrie scurt și la obiect.
- Pune accentul pe elementele-cheie.
- Folosește cât mai multe verbe, pentru a crea impresia de scop definit și încredere.
- Nu plictisești cititorul.

Business plan-ul este considerat de majoritatea experților ca fiind un factor de succes în dezvoltarea și executia unei afaceri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**



În practica, puțini antreprenori își alocă timp atât pentru a construi un astfel de document, cât și pentru a-l urma, ulterior. Unul dintre motivele pentru care un start-up esuează la puțin timp după începerea activității este acela că mulți manageri consideră business plan-ul ca fiind o muncă accidentală și nefolositoare, și nu ca un “mestisug” important pentru clădirea viitoarei afaceri. Numeroși factori care pot duce la eșec pot fi ocoliti cu un plan de afaceri profesionist și cu suportul unor experți în domeniu în fazele de planificare.

**! De reținut:** Nu neglijați să construiți unui plan de afaceri solid, pentru că lipsa lui poate reprezenta un important factor de eșec.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

<b>Executive summary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar de sine stătător al întregului business</li> <li>• Contine descriere a întregului proiect în maxim 1 - 2 pagini</li> <li>• Continut clar, captivant și eficient în transmiterea mesajului către investitori</li> <li>• Conceput ultimul, numai după ce întreaga lucrare a fost scrisă</li> </ul>
<b>Compania, produsele și serviciile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea nevoilor clientului, segmentului de piață sau tehnologiilor oferite</li> <li>• Descrierea canalelor de distribuție</li> <li>• Prezentarea caracteristicilor oferite și beneficiilor produsului</li> <li>• Stadiul de dezvoltare, drepturi de autor asupra produsului / serviciului oferit</li> </ul>
<b>Piața de desfacere și strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunitățile identificate în raport cu piața de desfacere sau nevoile clientului</li> <li>• Analiza potențialului pieței / industriei, precum și analiza competitivă</li> <li>• Descrierea și argumentarea strategiei de business / avantajelor competitive și a sustenabilității business-ului</li> <li>• Explicații “cum și de ce eu o să fac acest business să se întâmple”</li> </ul>
<b>Marketing și operațiuni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planurile pentru producerea / livrarea produselor</li> <li>• Costul produselor</li> <li>• Complexitatea operațiunilor și resursele necesare</li> <li>• Strategia de marketing și vânzări</li> </ul>
<b>Managementul și organizația</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiența persoanelor cheie implicate în proiect</li> <li>• Abilitatea stakeholder-ilor de a aplica strategiile propuse</li> <li>• Necesarul de forță de muncă pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu</li> <li>• Structura organizației</li> </ul>
<b>Partea financiară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezumatul analizelor financiare în începutul capitolului financiar, în corelare cu standardele internaționale de contabilitate (IFRS, GAAP)</li> <li>• Analiza planului financiar, planului de finanțare și al evaluării acestora lunar sau semestrial pentru primii 2 ani și următorul an pentru anii 3-5</li> </ul>
<b>Propunerea către investitori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesarul de finanțare</li> <li>• Utilitatea banilor primiți și momentul când este nevoie de ei</li> <li>• Prezentarea beneficiului investitorului</li> <li>• Dezvoltare a ROI, structuri pentru deal și strategii de exit pentru investitor</li> </ul>
<b>Milestones și riscuri importante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea de sfășurări etapelor de dezvoltare a business-ului</li> <li>• Identificarea și discutarea posibilelor evenimente critice și a impactului lor asupra business-ului</li> <li>• Definirea unui plan de rezervă pentru cazul de urgență</li> </ul>

Pentru a vă asigura că planul de afaceri are un impact maxim, trebuie să țineți cont de câteva lucruri.

Planul de afaceri trebuie să fie scurt – are mult mai multe șanse să fie citit dacă are o lungime ușor de gestionat. Prezentarea acestuia trebuie făcută profesionist chiar dacă intenționați să utilizați planul doar pentru uz intern. Amintiți-vă că un plan de afaceri într-o prezentare bună va consolida impresia pozitivă pe care doriți să o creați pentru afacerea dumneavoastră.

Câteva sfaturi:

- Includeti o coperta si un sumar al continutului cu pagini si sectiuni numerotate.
- Incepeti cu rezumatul planului de afaceri (executive summary).
- Asigurati-va ca este lizibil.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- S-ar putea să doriți să trimiteți planul de afaceri prin e-mail. Asigurați-vă că formatul este potrivit pentru trimiterea prin e-mail.
- Chiar dacă este destinat doar pentru uz intern, scrieți planul ca și cum este destinat unui public extern.
- Editați planul cu atenție – cereți să-l citească cel puțin două persoane și să verifice ca tot conținutul are ușor de înțeles.
- Arătați planul unor consultanți calificați – cum ar fi contabilul dumneavoastră – și cereți-le feedback-ul. Reformulați secțiunile pe care aceștia le consideră greu de înțeles.
- Evitați jargonul profesional și oferiți informații detaliate, cum ar fi rezultatele unor cercetări de piață sau bilanțuri contabile, într-o anexă, la finalul planului.
- Puteți avea planuri detaliate pentru arii specifice ale afacerii dumneavoastră, cum ar fi un plan de vânzări sau un plan de pregătire a personalului (plan de training), dar este mai bine să nu le includeți, deși este bine să menționați existența lor.

Deși este bine să cereți sfatul unor consilieri externi, nu este bine ca aceștia să scrie planul de afaceri pentru dumneavoastră. Investitorii și creditorii trebuie să aibă încredere că înțelegeți personal planul de afaceri și că vă angajați să respectați cele expuse în planul de afaceri.

Asigurați-vă că planul este realist. Odată ce ați pregătit planul, folosiți-l. Dacă îl veți actualiza în mod regulat, va ajuta să urmăriți dezvoltarea afacerii.

Contabilul, dacă aveți unul, sau banca vă poate oferi consultanță în realizarea planului de afaceri.

## 4.2. Cercetarea pieței

De ce este important să faceți un studiu de piață pentru a monitoriza percepțiile consumatorilor cu privire la imaginea companiei dumneavoastră și la imaginea brandului/brandurilor pe care le comercializați?

În primul rând, pentru că vă ajută să calculați care este percepția consumatorilor cu privire la valoarea brandului dumneavoastră (brand equity). Aceasta este compusă din cinci elemente principale:

- notorietatea brandului;
- loialitatea consumatorilor față de brand;
- avantajul competitiv;
- percepțiile cu privire la calitatea / valoarea brandului;
- asocierile pe care le fac consumatorii în legătură cu brandul.

Valoarea unui brand crește în funcție de experiențele pozitive ale consumatorilor cu produsele și serviciile pe care le oferiți. În plus, ea este susținută de comunicarea care se face



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

brandului respectiv (prin relații publice, campanii media etc.). Dacă valoarea unui brand este dezvoltată și administrată corect, este mult mai ușor să introduceți cu succes produse noi pe piață.

Care sunt principalele obiective ale unui studiu de imagine și de brand?

- Evaluarea pieței pentru a afla sau a obține clarificări privind așteptările consumatorilor de la produsele pe care le oferiți;
- Dacă studiul de piață se referă la un produs anume, imaginea brandului poate fi determinată atât pentru produsul companiei dvs., cât și pentru produsele similare ale concurenței.

Ce gen de informații puteți obține ca urmare a unui astfel de studiu?

- Aflați dacă ați ales corect publicul țintă pentru produsele pe care le comercializați;
- Determinați modul în care a crescut notorietatea brandului;
- Înțelegeți cum percep consumatorii imaginea brandului dvs.;
- Aflați cât de folosit este brandul de către consumatori;
- Aflați cât de satisfacți sunt consumatorii de brandul respectiv;
- Înțelegeți dacă clienții sunt loiali brandului dumneavoastră;
- Aflați cum evoluează piața în care activați;
- Aflați dacă trebuie să vă concentrați mai mult către un anumit segment de consumatori;
- Aflați dacă trebuie să lansați o nouă campanie de promovare;
- Aflați dacă brandul/ produsul dumneavoastră este folosit mai mult de către consumatori în prezent decât în trecut;
- Aflați dacă ați reușit să atrageți clienți de la concurenții dumneavoastră.

Principalele metodologii de cercetare de piață pentru un studiu de imagine și de brand.

1. Analiza calitativă: generează ipoteze despre brand și produse;

2. Analiza cantitativă: validează ipotezele despre brand și produse și cuantifică rezultatele obținute.

La ce se referă întrebările incluse într-un chestionar?

- Întrebări „de încălzire”: vârsta respondentului, ce fel de produse / servicii folosește din gamele de produse / servicii comercializate de compania dumneavoastră etc;
- Întrebări generale: de ce cumpără produsele respective;
- Întrebări specifice:
  - o cu privire la notorietatea brandului;
  - o cu privire la memorabilitatea campaniilor de promovare ale brandului/ produsului;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

- o ce alte produse similare cumpara;
- o cu privire la imaginea brandului

Datele obtinute in urma efectuării unui studiu de piata pentru determinarea gradul de satisfacție a clienților pot fi folosite pentru a dezvolta un plan de actiune cu ajutorul caruia:

- puteti rectifica slabiciunile identificate (in ceea ce priveste produsele sau angajatii care interactioneaza cu clientii);
- pornind de la punctele forte identificate, puteti dezvolta mai departe afacerea.

Resurse externe:

Cum procedati?

- identificati problemele cu care se confrunta compania in relatia cu clientii;
- redefiniti segmentele de clienti carora va adresati;
- redefiniti beneficiile oferite clientilor;
- dezvoltati un plan de actiune;
- masurati rezultatele.

Pe baza problemelor din relatia cu clientii pe care le-ati identificat cu ajutorul studiului, puteti delega responsabilitati angajatilor care intra in contact cu consumatorii. Aveti doua optiuni, dintre care prima optiune este cea recomandabila:

1. imputerniciti angajatii sa se ocupe direct de o problema, imediat ce aceasta a fost semnalata de catre un client. O astfel de abordare face ca:

- problemele sa fie rezolvate rapid;
- pastrati loialitatea clientilor;
- mentineti moralul angajatilor la un nivel ridicat.

2. solicitati angajatilor sa raporteze unui superior problemele reclamate de client. In acest fel:

- pentru rezolvarea problemei se solicita prezenta unui manager;
- timpul de asteptare pentru ca problema sa fie rezolvata creste;
- cresc costurile pentru a rezolva problema
- moralul angajatilor este scazut

### 4.3. Analiza SWOT

“Porter’s Five Forces” („Cele cinci forte ale lui Porter”) este un model de analiza a unei industrii si de dezvoltare a strategiei de afaceri realizat de Michael E. Porter in 1979. El a dezvoltat acest model de analiza ca alternativa la analiza SWOT, pe care o considera inexacta si neaplicabila la nivel general.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

Porter a identificat cinci forte care determina intensitatea concurenței într-o piață și atractivitatea unei piețe. În acest context, atractivitatea se referă la profitabilitatea globală a unei industrii. O industrie nu este atractivă dacă aceste cinci forte cumulate îi reduc profitabilitatea globală.

Cele cinci forte identificate de Porter sunt:

1. amenințarea privind intrarea pe piață a unor noi competitori;
2. intensitatea concurenței;
3. amenințarea constând în existența unor produse și servicii substituite pentru produsele comercializate de firmă;
4. puterea de negociere a clienților;
5. puterea de negociere a furnizorilor.

Trei dintre cele cinci forte se referă la concurența din surse externe, iar celelalte reprezintă amenințări interne. Aceste forte influențează capacitatea companiei de a-și servi clienții și de a obține profit.

În momentul în care survine o schimbare la oricare dintre cele cinci forte se impune reevaluarea pieței pornind de la noua stare de fapt. Chiar dacă, la nivel global, o industrie este extrem de profitabilă, nu înseamnă că toți jucătorii din piață vor avea o profitabilitate similară cu media industriei. Pe de altă parte, firmele pot aplica modele de afaceri proprii pentru a obține profituri peste media industriei.

1. Amenințarea privind intrarea pe piață a unor noi competitori.

Piețele profitabile atrag firme noi. Cu cât intra mai mulți jucători pe piață, cu atât nivelul profitabilității pentru fiecare companie în parte scade.

Ce trebuie să aveți în vedere pentru analiză:

- cel mai atractiv segment de piață este acela în care este foarte greu de intrat, dar din care este foarte ușor de ieșit. Astfel, pot intra puțini concurenți, iar firmelor neperformante le este foarte ușor să se retragă;
- cerințele de capital;
- diferențele dintre produse;
- accesul la canalele de distribuție;
- loialitatea clienților pentru a reuși să construiască și să consacreze mărci (brands);
- costurile totale;
- profitabilitatea industriei. Cu cât este mai profitabilă industria, cu atât este mai atractivă pentru noi concurenți.

2. Intensitatea concurenței.

Pentru marea majoritate a industriilor, intensitatea concurenței are determinantul major pentru cât de competitivă este industria.

Ce trebuie să aveți în vedere pentru analiză:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- avantajele competitive sustenabile obtinute prin inovatie;
- concurenta dintre companiile online si cele offline;
- nivelul cheltuielilor cu publicitatea;
- strategiile concurențiale.

Cum va reactiona o companie la anumite actiuni ale concurentei? Intensitatea concurentei se bazeaza de obicei pe nivelul pretului, pe calitatea produsului si pe inovatie. Avansul tehnologic pe care il au unele companii le protejeaza de concurenta. Companiile care introduc cu success pe piata tehnologii noi pot stabili preturi mai ridicate pentru produsele lor si pot obtine profituri mai mari pana in momentul in care concurenta reuseste sa le imite produsele.

3. Amenintarea constand in existenta unor produse si servicii alternative/ substitut pentru cele comercializate de firma.

Existenta unor produse care au caracteristici suplimentare pe langa cele obisnuite pentru o anumita gama de produse creste tendinta consumatorilor de a substitui produsele pe care le cumpara in mod normal cu produse alternative.

Ce trebuie sa aveti in vedere pentru analiza:

- tendinta consumatorilor de a substitui produsele cu alte produse similare din piata;
- performantele in termeni de pret ale produselor alternative;
- nivelul diferentelor dintre produse perceput de catre consumatori;
- numarul produselor alternative care exista pe piata;
- usurinta in a dezvolta un produs alternativ. Un produs online poate inlocui cu usurinta un produs material;
- produsele sub standardul industriei;
- deprecierea calitatii unui produs.

4. Puterea de negociere a clientilor (cumparatorilor).

Puterea de negociere a consumatorilor reprezinta capacitatea acestora de a pune presiune asupra unei companii, ceea ce va influenta sensibilitatea consumatorilor la schimbarile de pret.

Ce trebuie sa aveti in vedere pentru analiza:

- densitatea cumparatorilor intr-o piata in raport cu numarul firmelor;
- gradul de dependenta a unei firme de canalele de distributie existente;
- flexibilitatea de negociere a pretului, mai ales in industriile in care se practica preturi fixe;
- numarul cumparatorilor;
- flexibilitatea consumatorilor la schimbarile de pret in raport cu flexibilitatea firmelor de a modifica preturile;
- posibilitatile de acces la informatie pe care le au consumatorii;
- accesibilitatea produselor alternative;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- sensibilitatea consumatorilor la schimbările de pret;
- unicitatea produselor

#### 5. Puterea de negociere a furnizorilor.

Furnizorii de materie prima, componente, personal si servicii ai unei firme pot exercita cu atat mai multa presiune asupra acesteia cu cat numarul furnizorilor alternative este mai mic. Furnizorii pot refuza sa lucreze cu o firma sau pot cere preturi foarte mari pentru resurse pe care doar ei le pot asigura.

De exemplu, daca realizati produse de panificatie si in piata respectiva exista un singur furnizor de faina, nu aveti alta solutie decat sa cumparati de la el.

Ce trebuie sa aveti in vedere pentru analiza:

- modificarile de pret ale furnizorilor in raport cu modificarile de cost suportate de o firma;
- impactul produselor si serviciilor asigurate de furnizori asupra costurilor suportate de o firma si asupra diferentierii produselor acesteia fata de cele ale concurentei;
- prezenta furnizorilor alternativi;
- punctele tari ale canalului de distributie folosit;
- concentrarea furnizorilor intr-o piata in raport cu concentratia firmelor;
- solidaritatea angajatilor (puterea de negociere a sindicatelor);
- concurenta dintre furnizori

Scopul oricarei analize SWOT este acela de a identifica factorii interni si externi importanti in atingerea obiectivelor formulate. Este folosita in special pentru identificarea ariilor de dezvoltare ale unei afaceri.

**De retinut.** Analiza SWOT poate fi extrem de utila pentru identificarea ariilor de dezvoltare ale unei afaceri, insa nu trebuie sa uitati ca ea are si puncte slabe.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**



Punctele tari (Strengths) sunt caracteristici ale afacerii sau ale echipei de proiect care ofera un avantaj in fata altor jucatori din industria respectiva.

Punctele slabe (Weaknesses) sunt caracteristici care pozitioneaza afacerea in dezavantaj fata de alti jucatori din piata.

Oportunitatile (Opportunities) reprezinta ocazii favorabile externe (din piata) pentru realizarea de vanzari sau profituri mai mari.

Amenintarile (Threats) sunt elemente externe (din piata) care pot cauza probleme afacerii.

Identificarea punctelor tari, punctelor slabe, oportunitatilor de piata si amenintarilor (SWOT) este esentiala, deoarece de aceste elemente poate depinde planificarea urmatoarelor pasi in realizarea obiectivelor propuse. Pornind de la punctele tari si slabe, oportunitatile de piata si amenintarile existente trebuie sa determinati daca obiectivele formulate sunt realizabile. In caz contrar, se impune sa formulati alte obiective si sa repetati procesul de analiza.

Analiza SWOT grupeaza informatii cheie despre afacere in doua categorii principale:

- Factori interni – punctele tari si punctele slabe ale organizatiei;
- Factori externi – oportunitatile si amenintarile din mediul extern (din piata) cu care se confrunta organizatia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Factorii interni reprezintă puncte tari sau slabe în funcție de impactul pe care îl au asupra realizării obiectivelor afacerii. Un punct tare pentru realizarea unui anumit obiectiv poate fi un punct slab pentru atingerea altuia. Factorii externi includ probleme macroeconomice, schimbări tehnologice, legislație și schimbări socio-culturale, precum și modificări survenite în piața sau care tin de poziția companiei.

Este important de menționat faptul că analiza SWOT are și puncte slabe. De exemplu, ea tinde să „indemne” mai curând la realizarea de liste decât la identificarea a ceea ce este cu adevărat important pentru atingerea obiectivelor. În același timp, generează însiruirea de puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări fără a oferi o analiză critică și o prioritizare a acestora.

În ceea ce privește aria de aplicabilitate, utilitatea analizei SWOT nu se limitează doar la afaceri. Ea poate fi folosită pentru orice proces decizional atunci când s-a formulat un obiectiv de către un ONG, agenție guvernamentală sau persoană fizică. Analiza SWOT este folosită în administrarea proactivă a crizelor și pentru realizarea de recomandări într-un studiu de fezabilitate.

#### 4.4. Analiza concurenței

**Nu suntem singuri pe piață!** A apus de mult vremea în care contextul intern al companiei juca rolul esențial în formularea obiectivelor strategice și în luarea deciziilor majore.

Acum, există numeroase alte companii care se îndreaptă spre aceleași obiective ca și noi, poate uneori chiar mai ambicioase. Pentru a evita riscul de a fi surclasate sau chiar eliminate din competiție, această realitate nu trebuie neglijată niciun moment.

#### **! De reținut**

Companiile din România trebuie să învețe să profite de informațiile importante privind concurența pentru a dobândi un avantaj competitiv.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**



**Mediul extern al companiei influențează decisiv activitatea principală a oricărei companii.** O companie nu poate avea succes pe termen lung fara sa ia in considerare urmatoarele elemente:

- Principalele trenduri de pe piata - de exemplu dinamica pietei, cerintele tehnologice, nivelul de profitabilitate sau reglementarea specifica;
- Elementele definitorii ale pietei si clientilor - de exemplu asteptarile, nevoile si preferintele clientilor, contextul general sau gradul de complexitate;
- Caracteristicile industriei si factorii de succes - de exemplu experienta acumulata, procesul de baza sau structura organizationala tipica;
- Elementele distinctive ale concurentei - de exemplu dimensiunea, cifra de afaceri, numarul angajatilor, gradul de internationalizare.

**Modelul celor 7C configureaza ADN-ul modelului de business**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095



**Analiza concurenței** nu este completa fara aplicarea modelului celor 7C, mai ales in contextul creșterii accentuate a complexitatii interfetelor:

- Percepția clientului - propunerea valorica, pozitionarea, brandul sau canalele de publicitate;
- Interfața cu clientul - canalele de vanzare, politica de pret, strategia de service sau managementul relatiilor;
- Lanțul valoric - structura organizationala, procesele principale, infrastructura IT sau procedurile de productie;
- Parteneriate - modalitati de cooperare, aliante, lista de furnizori;
- Concepte pentru viitor - portofoliul inovatiilor, tehnologii viitoare;
- Resursa umana - structura interna, nivelul de cunostinte, cultura organizationala, stilul de management.

Acest model, precum si toate interfetele aferente, are efecte importante asupra urmatoarelor patru perspective (care sunt detaliate in Balanced Scorecard): financiara, clienti, procese si potentiale.

**Cunoasterea in detaliu a concurenței poate reprezenta un avantaj competitiv.** Orice informatie obtinuta in legatura cu concurenta trebuie utilizata pentru imbunatatirea strategiei, a proceselor sau a instrumentelor de Controlling. Companiile din Romania trebuie sa invete sa profite de informatiile importante privind concurenta pentru a dobandi un avantaj competitiv, si nu in ultimul rand, pentru a satisface mai bine nevoile clientilor. Adaptarea permanenta la





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

cerintele pietei și la nevoile clienților reprezintă o abordare castigatoare și va ajuta să vă păstrați competitivitatea sau chiar să o îmbunătățiți.

Oricare ar fi piața pe care acționăm, întotdeauna o să avem parte de competiție, vom fi provocați și competitorii vor încerca să castige din cota noastră de piață. Va trebui să reacționăm, să dezvoltăm un răspuns strategic. Dar pe ce ne bazăm atunci când încercăm să dezvoltăm opțiunile strategice, ca să aibă o bază a unei decizii bine fondate?



În primul rând trebuie să diferențiem între două situații:

a. Ne confruntăm cu un eveniment **extraordinar**, avem nevoie de o analiză a unor aspecte specifice ale competitorilor (de exemplu o analiză detaliată a unor indicatori, a unor funcții din cadrul competitorilor). În acest caz se recomandă o abordare bazată pe proiect.

b. Avem o **nevoie continuă** de informații de bază asupra competitorilor, dorim să comparăm performanța noastră cu ale competitorilor și să găsim indicii pentru a ne îmbunătăți. În acest caz se recomandă o abordare sustenabilă, implementarea unei sisteme de inteligență competitivă.

În ambele cazuri, putem diferenția între 5 faze specifice, care într-o folosire continuă alcătuiesc **Cercul inteligenței competitive**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095



1. **Analiza informațiilor necesare.** Primul pas care trebuie făcut este stabilirea datelor necesare analizei competitorilor. Trebuie să ne gândim care sunt piețele pe care le analizăm, competitorii despre care vrem să strângem informații, pe ce fel de produse ne concentrăm s.a.m.d. Un ajutor foarte bun în definirea necesarului poate fi modelul celor 5 forte al lui Porter care influențează competiția (rivalitatea între concurenții existenți, amenințarea de către concurenți noi, de către produse sau servicii substitute, puterea furnizorilor și a clienților).

2. **Colectarea datelor.** Avem la dispoziție mai multe metode pentru a colecta datele necesare stabilite în punctul anterior, chiar și fără spionaj. Prima posibilitate este folosirea a unei așa numite „colectări a datelor primare”, care se referă la faptul că informațiile sunt colectate direct de noi, de exemplu prin intermediul unor interviuri cu experți sau prin folosirea unor chestionare pentru clienți. Datele secundare sunt colectate de terți și pot fi, de exemplu, studii efectuate de companii specializate, dar și analize gratuite din publicații sau de pe internet.

3. **Documentarea.** Faza de documentare are ca scop strângerea și combinarea datelor din faza anterioară, într-un fel în care acestea pot fi puse la dispoziția unui număr de persoane pe termen lung și ulterior pot fi analizate într-un mod eficient.

4. **Analiza și procesarea datelor.** În cadrul acestui proces datele colectate trebuie verificate și analizate pentru identificarea anumitor modele, structuri. Și în această fază putem să ne folosim de cadre prestabilite pentru ordonarea informațiilor pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

categoria, ca și modelul de 5 forte deja amintit al lui Porter, analiza punctelor forte/punctelor slabe, dar și folosirea metodelor de creativitate cum ar fi Mind Mapping-ul.

5. **Comunicarea.** În ultima etapă, rezultatele analizei trebuie puse într-un cadru ușor de înțeles și selectat conform beneficiarilor. Putem să vorbim despre raportări periodice, dar și despre sesiuni de informare ad-hoc în cazul în care rezultatele sunt semnificative și necesită decizii rapide. În cazul unui sistem integrat de monitorizare a competitorilor, cercul inteligenței competitive este completat, feedback-ul în urma comunicării este folosit pentru îmbunătățirea procesului respectiv pentru o selectare, colectare și o analiză mai bună a datelor.

#### 4.5. Planul de marketing și vânzări

Secțiunea dedicată marketingului și vânzării într-un plan de afaceri trebuie să descrie activitățile specifice pe intenționați să le utilizați pentru a promova și vinde produsele și serviciile firmei.

Această secțiune este de multe ori veriga slabă a planului de afaceri. De aceea, trebuie să acordați suficient timp realizării ei pentru a vă asigura că activitățile menționate sunt atât realiste, cât și realizabile.

O secțiune de vânzări și marketing puternică denotă că aveți o idee clară despre modul în care veți lansa produsele și serviciile pe piață.

Această parte a planului de afaceri trebuie să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- Cum planuiți să vă poziționați produsul sau serviciul pe piață?
- Cine sunt clienții dumneavoastră? Incluziți detalii cu privire la clienții care au arătat interes față de produsul sau serviciul dumneavoastră și explicați cum veți atrage clienți noi.
- Care este politica de stabilire a prețurilor? Cât de mult veți taxa pentru segmente de clienți diferite, cantități diferite, etc?
- Cum veți promova produsul sau serviciul dumneavoastră? Identificați metodele, cum ar fi: marketing direct, publicitate, relații publice (PR), e-mail, vânzări online, marketing social, etc.
- Cum veți ajunge la clienții dumneavoastră?
- Ce canale de distribuție veți folosi? Care vor fi partenerii necesari pentru canalele dumneavoastră de distribuție?

Cum veți face vânzarea? Aveți o strategie de vânzări? V-ați gândit care este modalitatea de vânzări cea mai eficientă și cea mai adecvată pentru piața dumneavoastră, cum ar fi: vânzarea prin telefon, pe Internet, față-în-față sau prin intermediul unor puncte de vânzări cu



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

amanuntul? Sunt modelitatile de vanzari propuse in conformitate cu planul de marketing? Aveti abilitatile de care este nevoie pentru a securiza vanzarile de care aveti nevoie?

Obiectivele de marketing exprima ceea ce o companie doreste sa realizeze, ce rezultate vrea sa obtina intr-o perioada determinata de timp. De obicei, se refera la rezultatele pe care le vor avea o serie de produse sau servicii pe o piata, tinand cont de comportamentul consumatorilor pe acele pietete.

Stabilirea obiectivelor de marketing este cea mai importanta parte a planificarii de marketing. Nu includ obiective in termeni de pret, distributie sau publicitate – acestea din urma fiind doar o parte a strategiei de marketing si fiind folosite pentru atingerea obiectivelor de marketing.

Obiectivele de marketing trebuie sa fie reale si cuantificabile: volum de vanzari, cota de piata, diversificarea canalelor de distributie etc. De exemplu: lansarea pe o piata a unui produs si castigarea unei cote de piata de 10% pentru acel produs in decurs de doi ani.

In primul rand, obiectivele de marketing trebuie sa se bazeze pe obiectivele financiare ale firmei.

Strategia de marketing este mijlocul prin care obiectivele de marketing sunt atinse si include, de obicei:

- pretul: suma necesara pentru a achizitiona produsul;
- produsul: produsul in sine;
- promovarea (publicitate): a face produsul cunoscut;
- plasamentul: locul in care este expus produsul;
- resursele umane: reprezentantii companiei;
- mediul: piata;
- serie de actiuni: modul in care pot obtine consumatorii produsul;
- ambalajul: modul in care va fi impachetat produsul.

Pretul, produsul, promovarea, plasamentul, resursele umane, mediul, procedeul si ambalajul sunt utile pentru a decide cum vor fi folosite strategic resursele companiei astfel incat sa fie atinse obiectivele de marketing.

Planul de marketing pentru o afacere mica include descrierea concurentei, o analiza a cererii de piata pentru produsele sau serviciile comercializate, precum si punctele tari si punctele slabe ale concurentei.

- Descrierea produsului sau serviciului comercializat, incluzand aici si caracteristicile special ale acestuia
  - Bugetul de marketing disponibil, precum si planul de publicitate si promovare
  - Descrierea pozitiei ocupate de companie in piata, incluzand avantajele si dezavantajele pentru activitatea de promovare
  - Strategia de pret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- Segmentarea pieței

Planul de marketing pentru organizațiile mijlocii și mari

În principal, planul de marketing include:

- Rezumatul
- Analiza situațională
- Oportunități/ analiza SWOT
- Obiective
- Strategie
- Plan de acțiune (planul de marketing operațional în sine)
- Prognoza financiară
- Verificarea

Un plan de marketing complet, detaliat include de obicei:

- Sumar
- Rezumat
- Situația prezentă - Analiza mediului:
  - Economic
  - Legislativ
  - Politica guvernamentală
  - Dezvoltare tehnologică
  - Impact ecologic
  - Sociocultural
  - Rețeaua de aprovizionare
- Situația prezentă - Analiza de piață:
  - Definirea pieței
  - Dimensiunile pieței
  - Segmentarea pieței
  - Structura industriei în care evoluează afacerea și a grupurilor strategice
  - Analiza “Porter's Five Forces” (Un model de analiză dezvoltat de Michael E. Porter care face analiză a cinci „forțe”: consumatorii, furnizorii, produse substitut, noi jucători pe piață și concurența.)
    - Concurența și cota de piață
    - Punctele tari și punctele slabe ale concurenței
    - Tendințe în piață
- Situația prezentă – Analiza consumatorilor:
  - Ce determină decizia de cumpărare
  - Cine sunt consumatorii
  - Demografice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- Caracteristici psihologice ale consumatorilor
- Motivatia și așteptările consumatorilor
- Clienți loiali
- Situația prezentă – Analiza internă:
  - Resursele de care dispune compania:
    - Financiare
    - Umane
    - Timp
    - Abilități
  - Obiective:
    - Declarație de misiune, viziunea companiei
    - Obiective la nivel de organizație
    - Obiective financiare
    - Obiective de vânzări
    - Obiective pe termen lung
    - Descrierea filosofiei de afaceri a organizației
  - Cultura organizațională
- Rezumatul analizei situației prezente
  - Amenințări externe
  - Oportunități externe
  - Puncte tari interne
  - Puncte slabe interne
  - Factori de succes specifici industriei
  - Avantaje competitive durabile
- Cercetare de piață
  - Cerințe de informare
  - Metodologia folosită în cercetare
  - Rezultatele cercetării
- Strategia de marketing – Produsul:
  - Descrierea produsului
  - Punctele tari și slabe ale produsului
  - Administrarea ciclului de viață al produsului și dezvoltarea de produse noi
  - Numele mărcii (brand) și imaginea mărcii
  - Analiza a portofoliului de produse
- Strategia de marketing – acțiuni de segmentare de piață și obiective de cota de piață în termeni de:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- Produs
- Segment de clienti caruia i se adreseaza produsul
- Piata (regiunea in care va fi comercializat produsul)
- Canalele de distributie
- Strategia de marketing – Pretul:
  - Obiective in termeni de pret
  - Metode de stabilire a pretului (ex: adaos comercial, pret bazat pe dimensiunea cererii, indexarea concurentei etc.)
  - Strategia de pret
  - Reduceri
  - Flexibilitatea pretului si comportamentul consumatorilor fata de schimbarile de pret
  - Pretul in functie de regiunea geografica
  - Analiza pragului de rentabilizare
- Strategia de marketing – Promovarea:
  - Tinte de promovare
  - Mixul de promovare
  - Numarul total de consumatori la care ajunge mesajul publicitar (reach), frecventa mesajului publicitar si canalele media utilizate
  - Cerintele pentru forta de vanzare, tehnicile folosite de aceasta si administrarea ei
  - Vanzari promotionale
  - Publicitate si relatii publice
  - Promovare electronica (ex: online, la telefon)
  - Marketing viral
- Strategia de marketing – Distributia:
  - Acoperire geografica
  - Canale de distributie
  - Logistica
  - Distributie electronica
- Implementarea
  - Cerinte pentru angajati
    - Atribuirea responsabilitatilor
    - Stimulente de vanzari
    - Training de vanzari
- Cerinte financiare
  - Cerinte pentru sistemul de administrare al informatiilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- Agenda (luna de luna)
- Monitorizarea rezultatelor
- Mecanisme de ajustare
- Lucruri neprevazute
- Rezumat financiar
  - Ipoteze
  - Declarație de venit lunar
  - Analiza taxelor
  - Analiza pragului de rentabilizare
- Scenarii:
  - Anticiparea scenariilor viitoare
  - Plan de acțiune pentru fiecare scenariu în parte
- Anexe:
  - Fotografii ale produsului noi și caracteristicile sale
  - Rezultatele cercetărilor de piață care au fost deja finalizate.

În teorie există mai multe modalități de a stabili nivelul bugetului de marketing:

#### **Metoda bugetului disponibil.**

Dacă planificarea arată că se poate cheltui o sumă anumită, atunci există tendința de limitare la suma respectivă și de includere a cât mai multor activități de marketing în bugetul respectiv.

#### **Metoda obiectivelor.**

Se stabilește bugetul astfel încât să poată fi atinse obiectivele stabilite.

#### **Metoda comparativă.**

Se iau în calcul bugetele estimative ale competitorilor. Se poate alocă o sumă similară sau chiar mai mare decât cea a concurenței.

#### **Metoda procentului din vânzări.**

Dacă activitățile de marketing pot reprezenta maximum 5% din vânzări, pe măsura ce se realizează vânzările se economisesc 5% din vânzări pentru activități de marketing.

În practică se întâlnește și situația bugetării combinate, prin care se stabilesc obiectivele, se ajustează suma și se face o comparație cu bugetele alocate de competitori.

Odată stabilit, bugetul trebuie periodic urmărit, verificat și revizuit.

## 4.6. Planificarea financiară

Planificarea financiară exprimă planul de dezvoltare financiară a unei companii ținând cont de potențialul și oportunitățile de care dispune compania.

Planificarea financiară trebuie să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

- Care vor fi resursele financiare necesare functionarii si dezvoltarii companiei?
- Cand este nevoie de aceste resurse?
- De unde vor fi ele procurate?
- Care sunt posibilele riscuri de infruntat?
- Care este necesarul de finantare externa al companiei?
- Care este nivelul cifrei de afaceri pentru care nu este necesara o finantare externa?
- Va putea compania returna la timp sumele investite/ imprumutate?

Prin planificarea financiara se estimeaza:

- Volumul de productie necesar satisfacerii depline a cererii pe piata
- Necesarul de resurse materiale si financiare pentru realizarea planurilor stabilite
- Cheltuielile, veniturile si rezultatele financiare
- Marimea optima a capitalului imprumutat si procurarea lui din surse care implica cel mai mic cost

In plus, trebuie identificate instrumente coerente, care sa permita controlul operativ si sa ofere informatii veridice asupra realizarii prevederilor si care sa permita ajustarea planificarii operationale la noile conditii ale pietei.

Trebuie sa se asigure:

- valorificarea eficienta a excedentului de mijloace financiare
- echilibrul financiar pe termen scurt
- crearea unei imagini bune atat pe toate pietele de desfacere

Perioadele pentru care se face planificarea financiara sunt:

- Pe termen scurt (un an) – se vizeaza realizarea unui profit maxim, de obicei prin cresterea volumului vanzarilor si reducerea costurilor de productie
- Pe termen mediu (doi-trei ani) – se urmareste lansarea unor produse noi care vor inlocui produse al caror ciclu de viata se apropie de sfarsit sau innoirea tehnologiei de fabricatie pentru produsele inca viabile
- Pe termen lung (mai mult de trei ani) – obiectivul principal nu este profitul, ci cresterea capitalului si extinderea cotei de piata

Orice proaspat antreprenor pleaca la drum cu un plan de afaceri care prognozeaza un profit de cele mai multe ori fabulos. Dar, daca nu aveti un cash flow optim, nu veti atinge niciodata profitul prognozat.

Cash flow-ul reprezinta fluxul de lichiditati al unei afaceri, calculat ca diferenta intre incasari si cheltuieli curente.

Cash flow-ul este indicatorul care exprima sanatatea financiara a companiei.

Un cash flow negativ iti poate aduce mari deservicii pe viitor, chiar daca firma inregistreaza profit. De ce? Pentru ca fluxul de lichiditati este oglinda starii financiare a



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

companiei tale, iar valorile negative sunt un mare semnal de alarma - cu siguranta ceva nu merge bine, iar profitul inregistrat in prezent se poate transforma foarte usor intr-o mare pierdere sau chiar in faliment. De aceea este bine sa acorzi cash flow-ului atentia cuvenita. Iar daca vrei sa iti dezvolti afacerea si soliciti o finantare de la banca, acesta va fi printre primele documente pe care va trebui sa le prezinti.

In cadrul unei analize financiare, lichiditatea permanenta este un factor extrem de important, in stransa legatura cu alti indicatori: rata profitului, eficienta capitalurilor, lichiditatea imediata, solvabilitatea patrimoniala, dar si productivitatea muncii, relatia dintre numarul de zile de incasare a creantelor si cel de zile de plata a furnizorilor, politica de achizitii coroborata cu eficienta administrarii stocurilor.

#### Ghidul lichiditatii

Un aspect esential de care trebuie sa tinem cont atunci cand evaluam situatia unei firme este expunerea fata de creditorii de orice tip ai companiei, mai ales atunci cand lichiditatea are un nivel nesatisfacator. Riscul de insolventa si riscul de frauda tin capul de afis al pericolelor potentiale. „Lipsa lichiditatilor intr-o companie trebuie privita ca «efect» al unui ansamblu complex de factori, cei mai importanti dintre acestia fiind, in opinia mea: management comercial si financiar ineficient, dezinteres al proprietarilor (asociati/actionari), precum si criza de lichiditati la nivelul pietei (blocaje pe fluxurile financiare intre clienti si furnizori)“, spune Marius Stancescu, presedinte al companiei de consultanta, audit si contabilitate Riff Holding International.

Dar orice problema are si o solutie, care poate duce la restabilirea situatiei financiare a companiei. Atunci cand problema apare in zona managementului financiar si comercial, solutia este inlocuirea managerilor cu unii eficienti, orientati catre profitabilitate, si mentinerea uneri stari pozitive de lichiditate. Pentru cea de-a doua potentiala cauza - dezinteresul proprietarilor - singura solutie posibila este sa tragem un semnal de alarma asupra posibilitatii de a pierde patrimoniul companiei. Cea de-a treia cauza, criza de lichiditati la nivelul pietei (sau chiar la nivel global), poate fi solutionata doar prin interventia statului, care are posibilitatea sa ajute companiile prin instituirea unor masuri anticriza eficiente. Intorcandu-ne la nivel micro, orice companie are nevoie de o disciplina de fier, atat la nivel contractual, in sfera comerciala, si la nivel financiar, unde evaluarea permanenta a cash flow-ului trebuie sa fie o prioritate constanta. Cu alte cuvinte, trebuie urmarite in permanenta contractele in derulare si, mai ales, datele limita de incasare a acestora.

Dintre metodele de finantare in momentul lipsei de lichiditate in companie putem mentiona capitalizarea, resursele atrase (imprumuturile), vanzarea unor active etc. Mai importante sunt, insa, metodele prin care se asigura lichiditatea prin eliberarea unor presiuni financiare interne, precum reducerea/optimizarea costurilor (economisirea), optimizarea stocurilor (politica de achizitii) si eliminarea investitiilor neproductive. Nu trebuie neglijate



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

nici creșterea productivității și a vânzărilor, iar eficiența marketingului și a comunicării au, de asemenea, un rol important.

Numerarul este, într-un anumit sens, chiar mai important decât profitul. De cele mai multe ori afacerile nu se prăbușesc pentru că nu mai au profit, ci din cauza lipsei de numerar pentru achitarea facturilor!

Pe termen scurt trebuie să iei în calcul următoarele aspecte:

Cheltuielile cu echipamente și software informatic

Se vor întinde pe mai mulți ani în contul de profit și pierdere, dar efectele vor fi vizibile imediat în lumea concretă a numerarului.

Dezvoltarea afacerii prin achiziția de stocuri

Nu este trecută în contul de profit și pierdere, dar te costă bani adevărați. Dacă nu corelezi intrările cu ieșirile de numerar, s-ar putea să nu poți plăti facturile respective, iar afacerea poate esua. De obicei, afacerile în dezvoltare au nevoie de numerar pentru a finanța stocurile mai mari, datoriile mai ridicate și personalul suplimentar. Rareori profiturile sunt suficient de mari pentru a furniza tot acest numerar și va trebui să iei în calcul soluții alternative.

Intr-o etapă timpurie a dezvoltării unei afaceri s-ar putea să ai și costuri de pornire sau pierderi inițiale mari, iar progresul poate fi mai lent decât te aștepti. Din nou, o afacere profitabilă poate rămâne fără numerar. De aceea, orice plan de afaceri trebuie să includă o prognoză a fluxului de numerar. Aceasta trebuie defalcată pe luni (cel puțin pentru primul an) și trebuie să prezinte destul de multe detalii, nu numai o linie a veniturilor și cheltuielilor, pentru a nu uita ceva important. O prognoză cât mai concretă și mai aproape de realitate poate face diferența - un cash flow corect dimensionat te poate scuti de multe probleme în viitor.

Diferența esențială între o previziune a profitului și o previziune a numerarului constă în coordonarea încasărilor și a plăților.

Sfaturi pentru a avea în permanentă lichiditate:

- Angajează personal competent pentru zona financiară.
- Fii în permanentă pregătit să restructurezi/reorganizezi afacerea.
- Fii econom când îți merge bine și zgărcit când îți merge mai puțin bine; suspendă activitatea când pierderile încep să crească și caută un alt mediu (și resursele potrivite) pentru a o lua de la capăt.

- Nu te lansa în afaceri într-un domeniu pe care nu îl cunoști deloc sau nu îl înțelegi: nu vei reuși să ai controlul necesar asupra afacerii!

## 5. EXEMPLU PLAN DE AFACERI – *HEXANET*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

*Notă: prezentul plan de afaceri este destinat exclusiv unor scopuri didactice, fără a implica vreo responsabilitate a autorului pentru acuratețea cifrelor prezentate.*

*Cifrele și denumirile trebuie considerate ca fiind fictive.*

*Cifrele nu corespund în mod necesar cu realitatea, rolul lor fiind unul de exemplificare a metodelor și conceptelor prezentate.*

## CUPRINS

<b>1. Prezentare generală</b> .....	
1.1. Obiective.....	
1.2. Căi către succes.....	
1.3. Misiune.....	
1.4. Riscuri.....	
<b>2. Prezentarea companiei</b> .....	
2.1 Deținerea companiei.....	
2.2 Costurile de început.....	
2.3 Locația companiei și utilitățile.....	
<b>3. Servicii</b> .....	
3.1 Analiza concurenței.....	
3.2 Descrierea serviciilor.....	
3.3 Îndeplinirea serviciilor.....	
3.4 Tehnologia.....	
3.5 Servicii viitoare.....	
<b>4. Analiza pieței</b> .....	
4.1 Strategia segmentului de piață vizat.....	
4.1.1 Trendul pieței.....	
4.1.2 Nevoile pieței.....	
4.2 Segmentarea pieței.....	
4.3 Analiza serviciilor.....	
4.3.1 Concurența și paternurile de cumpărare.....	
4.3.2 Participanții pe piață.....	
4.3.3 Distribuirea serviciului.....	
<b>5. Strategia de implementare</b> .....	
5.1 Piramida strategică.....	
5.1.1 Atragerea de power useri.....	
5.1.2 Hub Social.....	
5.1.3 Atragerea utilizatorilor începători de Internet.....	
5.2.....	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

Analiza SWOT .....	
5.2.1 Slăbiciuni .....	
5.2.2 Oportunități .....	
5.2.3 Amenințări .....	
5.2.4 Punctele forte .....	
5.3 Avantajul față de concurență .....	
5.4 Strategia de Marketing .....	
5.5 Strategia de vânzări .....	
5.6 Priorități .....	
6. Echipa de management .....	
6.1 Planul de personal .....	
7. Planul financiar .....	
7.1 Finanțarea pentru început .....	
7.2 Premise generale .....	
7.3 Analiza punctului de profit .....	
7.4 Estimare de profit și pierdere .....	
7.5 Estimarea fluxului de lichidități .....	
7.6 Balanța contabilă .....	

### Prezentare generală

HexaNet, spre deosebire de o cafenea oarecare, va oferi o atmosferă specială pentru comunicare și divertisment prin intermediul inter-netului. HexaNet este răspunsul nostru la cererea în creștere a pieței. Publicul dorește: (1) acces la metodele de comunicare și la volumul de informații oferite de Internet, și (2) acces la un preț pe care și-l pot permite și într-o manieră care să nu-i izoleze social, economic sau cultural. Obiectivul HexaNet este acela de a oferi comunității o atmosferă socială, educațională și de divertisment printr-o comunicare la nivel global.

Acest plan de afaceri este elaborat pentru a obține un supliment de finanțare în valoare de 24.000 \$. Această sumă este necesară pentru a începe lucrul la amenajarea și renovarea locației, pentru a procura echipamentele și pentru a acoperi cheltuielile în primul an de activitate. Finanțarea adițională a fost proiectată după cum urmează: (1) 24.000 \$ de la Bucharest development bank, (2) 19.000 \$ economii personale ale patronului Ion Popescu, (3) 36.000\$ de la trei investitori și (4) 9.290 \$ sub forma unor împrumuturi pe termen scurt.

HexaNet va funcționa ca SRL. Acest lucru îi va proteja pe cei trei investitori și pe patronul Ion Popescu, față de răspunderea personală și de dubla taxare. Investitorii vor avea părți sociale și nu vor avea o răspundere mai mare decât investiția individuală de 12.000 \$ fiecare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Finanțarea suplimentară, împreună cu contribuțiile capitale ale patronului, acționarilor și ale Bucharest Development bank, vor permite He-xaNet să pornească și să mențină cu succes activitatea în primul an. Capitalul inițial important care va fi investit va permite HexaNet să furnizeze clienților săi un Internet cafe complet dotat. Un mediu unic, modern dotat și inovativ este absolut necesar pentru a oferi clienților o atmosferă care să incite la socializare. O activitate de succes în primul an va furniza HexaNet o bază de clienți care să-i permită să se autofinanțeze în anul al doilea.*

### 1.1. Obiective

*Obiectivele HexaNet pentru primii trei ani ai activității includ:*

- *Crearea unui mediu unic, modern dotat și inovativ care va evidenția HexaNet față de celelalte cafenele.*
- *Informarea comunității cu privire la ceea ce poate să ofere Internetul.*
- *Construirea unui mediu care va aduce împreună oameni cu interese diferite într-un forum comun.*
- *Cafea și produse de patiserie de cea mai bună calitate, la un preț rezonabil.*
- *Acces la resursele Internetului și la alte servicii online, la un preț echitabil.*

### 1.2. Căi către succes

*Căile către succes pentru HexaNet sunt:*

- *Crearea unei atmosfere unice, inovative și de ultimă tehnologie, care va diferenția HexaNet de celelalte cafenele sau de cafe-internet-urile viitoare.*

*Business Start-up - Ghidul antreprenorului*

- *Lansarea HexaNet ca un forum de socializare și divertisment al comunității.*
- *Crearea unui mediu care să nu intimideze userul începător. HexaNet se va poziționa ca o resursă educațională pentru persoanele care doresc să învețe despre beneficiile pe care Internetul poate să le ofere.*
- *Cafea și produse de patiserie foarte bune.*

### 1.3 Misiune

*În timp ce popularitatea Internetului continua să crească exponențial, accesul ușor și ieftin devine rapid o necesitate a vieții de zi cu zi. HexaNet furnizează comunităților posibilitatea accesării Internetului, savurării unei cafele și împărtășirea experiențelor Internetului într-un mediu confortabil. Persoane de toate vârstele vor veni să se bucure de atmosfera unică, educativă și inovativă pe care HexaNet o oferă.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

#### 1.4 Riscuri

Riscurile pe care implică pornirea HexaNet sunt:

- Va exista cerere pentru serviciile oferite de HexaNet?
- Popularitatea Internetului va continua să crească sau se va diminua?
- Vor fi dispuși cetățenii să plătească pentru serviciile pe care HexaNet le oferă?
- Vor scădea costurile accesării Internetului de acasă în așa măsură încât nu va mai exista o piață pentru Internet-cafe-uri ca HexaNet?

#### 2. Prezentarea companiei

HexaNet, aflată la adresa X, va oferi comunității acces la Internet, ușor și la un preț rezonabil. HexaNet va furniza acces total la email, WWW, FTP și alte aplicații online, precum Skype. HexaNet va oferi clienților un mediu unic și inovativ în care să savureze o cafea și produse de patiserie deosebite.

HexaNet va fi pe placul persoanelor de toate vârstele și categoriile. Cursurile introductive de Internet și personalul binevoitor vor fi pe placul publicului care sunt mai puțin familiarizați cu computerele. Acest aspect educațional va atrage atât clienți tineri, cât și mai puțin tineri, dar care sunt interesați de resursele unice pe care comunicarea online le oferă. Localizarea centrală le va oferi oamenilor de afaceri un punct de acces la internet, dar și cafeaua de dimineață.

##### 2.1 Deținerea companiei

HexaNet este o companie privată de tip SRL. Ion Popescu, fondatorul HexaNet, este acționar majoritar. Cei trei investitori sunt acționari minoritari.

##### 2.2 Costurile de început

Costurile de început vor acoperi echipamentele de făcut cafea, renovarea și modificarea localului, pierderile din primul an, precum și echipamentele necesare conectării online.

Echipamentele necesare pentru a realiza o conexiune la internet de mare viteză, reprezintă o mare parte din costurile de început. Aceste costuri vor include computerele și instalarea lor. De asemenea, se vor cumpăra două imprimante laser și un scanner.

Adițional, sumele vor fi alocate și pentru achiziționarea unui echipament de făcut cafea. O mașină de espresso, o mașină automată de măcinat cafeaua și alte echipamente minore care vor fi achiziționate de la Cristian Flechtenmacher.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Localul necesită investiții în renovare și modificare. Costurile de renovare/modificare vor include și pregătirea locației pentru deschiderea oficială.*

#### **Detalii cheltuieli de început:**

*11 computere = 22.000 \$*

*2 imprimante = 1.000 \$*

*1 scanner = 500 \$*

*software = 810 \$*

*o mașină de espresso = 10.700 \$*

*o mașină de măcinat automată = 795 \$*

*alte echipamente și renovări:*

*2 teighele de preparat cafea/mâncare = 1.000 \$*

*1 ghișeu de informații = 1.000 \$*

*1 teighea de băutură/mâncare = 500 \$*

*16 scaune = 1.600 \$*

*6 mese de computer/scaune = 2.400 \$*

*papetărie/birotică = 500 \$*

*2 telefoane = 200 \$*

*decorațiuni = 13.000 \$*

#### **Cheltuielile de început**

*Juridice = 500 \$*

*Papetărie etc. = 500 \$*

*Broșuri = 500 \$*

*Consultanți = 2.000 \$*

*Asigurări = 700 \$*

*Închirieri = 1.445 \$*

*Mașină Espresso = 10.700 \$*

*Mașină măcinat = 795 \$*

*Computere, Software, imprimantă, scanner = 24.310 \$*

*Linii comunicații = 840 \$*

*Renovare = 20.000 \$*

*Total cheltuieli început = 62.290 \$*

#### **Active de început**

*Banii necesari = 24.000 \$*

*Inventar de început = 2.000 \$*





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Alte active = 0*

*Total active = 26.000 \$*

**Total sumă necesară = 88.290 \$**

### **2.3 Locația companiei și utilitățile**

*Locația a fost aleasă datorită următoarelor avantaje:*

- *Vecinătatea centrului business al orașului.*
- *Vecinătatea restaurantelor de lux ale orașului.*
- *Vecinătatea stației RATB și parcării supraetajate.*
- *Prețul moderat al chiriei - 85 \$/m<sup>2</sup> pentru 1700m<sup>2</sup>.*
- *Vizibilitatea ridicată.*

*Toate aceste caracteristici ajută la atingerea obiectivului HexaNet de a ocupa un loc central în viața socială a orașului.*

## **3. Servicii**

*HexaNet va furniza acces la serviciile de email, WWW, FTP, alte aplicații Internet, precum Skype. Printarea, scanarea, cursurile introductive de Internet vor fi, de asemenea, facilități oferite clienților. HexaNet va oferi clienților un mediu unic și inovativ în care să savureze cafeaua, băuturile casei sau produsele de patiserie.*

### **3.1 Analiza concurenței**

*HexaNet va fi primul Internet cafe din oraș. HexaNet se va diferenția de celelalte cafenele obișnuite prin oferirea Internetului și a serviciilor informațice.*

### **3.2 Descrierea serviciilor**

*HexaNet va furniza clienților acces la Internet și la aplicațiile uzuale de software și periferice. Acestea sunt câteva din serviciile oferite de HexaNet:*

- *Acces la conturile externe de POP3 email.*
- *Clienții își pot crea conturi de email HexaNet.*

*Aceste conturi de email vor fi găzduite de serverele HexaNet și vor fi accesibile și în afara rețelei HexaNet.*

- *FTP, Telnet, Skype și alte aplicații populare de Internet.*
- *Acces la browserele Netscape sau Internet Explorer.*
- *Acces la printare laser color.*
- *Acces la aplicațiile software Adobe PhotoShop și Microsoft Word.*

*HexaNet va oferi clienților cursuri introductive de Internet și email. Aceste cursuri vor fi ținute după-amiaza și seara. Prin oferirea acestor cursuri, HexaNet își va forma o bază de*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

*clienți familiarizați cu serviciile sale. Computerele, accesul la Internet și cursurile introductive nu ar însemna așa de mult în afara mediului și atmosferei oferite de HexaNet. Cafeaua bună, băuturile casei, produsele de patiserie, precum și mediul confortabil va crea pentru clienții HexaNet o casa departe de casă. Un loc în care să se bucure de beneficiile erei informaționale într-un local confortabil și bine întreținut.*

### 3.3 Îndeplinirea serviciilor

*HexaNet va primi suportul tehnic și accesul la Internet de la compania Romtelecom. Romtelecom va furniza conexiunea la Internet, consultanță pentru rețea și echipamentele hardware necesare funcționării HexaNet. Consultantul Cristian Flechtenmacher va furniza echipamentele pentru cafea, cafea nemăcinată și produsele de papetărie. Până în acest moment nu s-a semnat un contract pentru produsele de patiserie. HexaNet negociază cu firmele Vatra Olteniei și Cornul Abundenței.*

### 3.4 Tehnologia

*HexaNet va investi în computere de mare viteză pentru a furniza clienților o conexiune rapidă și eficientă la Internet. Computerele vor fi ușor și plăcut de utilizat. HexaNet le va upgrada și modifica pentru a fi permanent în pas cu ultima tehnologie. Una dintre atracțiile asociate cu internet-cafeul o reprezintă echipamentul de ultimă generație oferit. Nu oricine are în casă computer de ultimă generație.*

### 3.5 Servicii viitoare

*Pe măsura ce HexaNet se dezvoltă, vor fi aduse mai multe sisteme informațice. Posibilitatea măririi numărului de unități a fost luată în calcul în prezentul plan. HexaNet va continua să adauge noi servicii, pe măsură ce cererea pentru accesul la Internet va crește, astfel menținându-și clienții satisfăcuți și dornici de mai mult.*

## 4. Analiza pieței

*HexaNet este față în față cu oportunitatea de a fi prima pe piața internet-cafeurilor. Popularitatea constantă a cafelei, împreună cu interesul în creștere pentru Internet, s-a dovedit a fi un concept de succes pe alte piețe și va fi la fel și în București.*

### 4.1 Strategia segmentului de piață vizat

*HexaNet își dorește să vină atât în întâmpinarea celor care doresc să facă primul lor tur pe Internet, cât și să fie locul de socializare a useri-lor pasionați de computere. Mai mult, HexaNet va fi un magnet pentru oamenii de afaceri aflați în deplasare sau pentru corporatiștii*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*care doresc să lucreze sau să-și verifice emailul într-o atmosferă prietenoasă. Aceștia pot folosi computerele HexaNet sau se pot conecta cu propriile notebookuri sau laptopuri la conexiunea Internet. Segmentul de piață vizat de HexaNet acoperă un segment mare de vârstă: de la membrii generației tinere care au crescut înconjurați de computere, până la generația părinților care au ajuns la concluzia că nu-și pot permite să ignore computerele.*

#### 4.1.1 Trendul pieței

*Un studiu de piață realizat în toamna lui 2004, pe un eșantion de 50 de persoane, potențiali clienți, reliefează următoarele:*

- 35 de subiecți au spus că ar fi dispuși să plătească pentru acces la Internet.
- 5 \$ pe oră a fost cel mai popular preț.
- 24 de subiecți foloseau Internetul în mod regulat ca mod de comunicare.

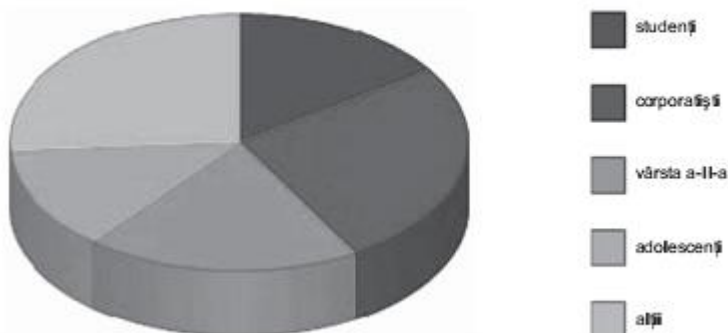
#### 4.1.2 Nevoile pieței

*Factori precum trendul actual, dependența, datele privind vânzările anterioare conduc la faptul că cererea crescută pentru cafea va rămâne constantă în următorii 5 ani. Evoluția rapidă a Internetului și a serviciilor online, pe tot mapamondul, este doar vârful icebergului. Creșterea potențială a Internetului este enormă, până la punctul în care la un moment dat o conexiune la Internet va fi la fel de banală și necesară ca un telefon. Ne așteptăm la acest lucru în următorii 10 sau 20 de ani, dar pentru următorii 5 ani piața furnizorilor de servicii online va cunoaște o creștere colosală.*

*Fiind primul Internet-cafe din oraș, HexaNet se va bucura de avantajele deschizătorului de drumuri în ceea ce privește popularitatea numelui și loialitatea clienților. Inițial, HexaNet va deține 100% din piața de Internet-cafeuri din oraș. În următorii 5 ani, competitorii vor intra pe piață. HexaNet și-a fixat ca obiectiv menținerea unui procent de peste 50% din piață.*

#### 4.2 Segmentarea pieței

Analiza de piață



*Clienții HexaNet pot fi împărțiți în două grupuri: unul familiarizat cu Internetul care își dorește să evadeze*



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
<b>Clienți potențiali Creștere</b>						
<b>Studenti</b>	4%	15,000	15,600	16,224	16,873	17,548
<b>Corporatiști</b>	3%	25,000	25,750	26,523	27,319	28,139
<b>Vârsta a-II-a</b>	5%	18,500	19,425	20,396	21,416	22,487
<b>Adolescenți</b>	2%	12,500	12,750	13,005	13,265	13,530
<b>Alții</b>	0%	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000

#### 4.3 Analiza serviciilor

*din birou sau din dormitor într-o atmosferă incitantă și prietenoasă, unde poate savura o cafea bună, al doilea grup este al celor nefamiliarizați cu Internetul, dar care abia așteaptă momentul să între în comunitatea online. Segmentul de piață vizat de HexaNet este al celor între 18 și 50 de ani. Această plajă de vârstă extrem de largă este datorată faptului că, atât Internetul, cât și cafeaua sunt pe placul unei mari varietăți de oameni. Pe lângă aceste două mari categorii, segmentul de piață vizat de HexaNet, poate fi divizat în segmente mult mai specifice. Majoritatea acestor persoane sunt studenți și oameni de afaceri. Vezi graficul de analiză de piață de mai jos pentru mai multe detalii. Industria de cafea a cunoscut o creștere rapidă la începutul decadei, iar acum a ajuns la perioada să de maturitate. Mulți factori au contribuit la creșterea cererii de cafea. Universitățile sunt principala sursă de cerere pentru distribuitorii de cafea. Climatul este un alt factor al consumului de cafea. Trendul actual reflectă popularitatea cafelei proaspete, tari și de calitate.*

*Popularitatea Internetului este în creștere exponențială. Cei care sunt familiarizați cu Internetul sunt conștienți de cât de distractiv și de dependent poți deveni de navigarea pe Internet. Cei care nu au experimentat încă Internetul au nevoie de un spațiu și atmosferă relaxante unde se pot simți confortabil învățând despre utilizarea tehnologiilor actuale. HexaNet dorește să furnizeze clienților săi Internet ieftin, într-un spațiu inovativ și suportiv.*

*Din cauza concurenței acerbe, proprietarii de cafenele trebuie să caute noi căi să-și diferențieze localul de altele pentru a obține și păstra avantajul pe piață. Fondatorul HexaNet conștientizează nevoia de diferențiere și crede cu tărie că o combinație între cafea și servicii complete de Internet este cheia succesului. Faptul că nu există niciun alt Internetcafe în oraș, reprezintă pentru HexaNet o oportunitate și posibilitatea de a intra pe nișă de piață.*

##### 4.3.1 Concurența și obiceiurile de cumpărare

*Principalii concurenți de pe piața vânzătorilor de cafea sunt Cafe Paradiso, La Opera, Cafeneaua de pe colț și Frații Grimm. Aceste localuri sunt localizate lângă sau în zona centrului orașului, și vizează un segment de piață similar cu HexaNet (intelectualii, afaceriștii, studenții).*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

*Concurența din partea furnizorilor de servicii online vine atât din partea companiilor locale, cât și din partea companiilor naționale. Sunt aproximativ 8 furnizori locali de servicii online. Este de așteptat ca acest număr să crească în viitorul apropiat. Datorită naturii Internetului, nu există limitări geografice care să restrângă concurența.*

#### 4.3.2 Participanții pe piață

*Sunt aproximativ 16 vânzători engros de cafea în regiune. Aceștia distribuie cafea și espresso la peste 20 de vânzători din zonă. Concurența în ambele canale generează o negociere echitabilă între furnizori și cumpărători, astfel prețurile fiind foarte competitive.*

*Numărul furnizorilor de servicii online este de aproximativ opt și în creștere. Acești furnizori regionali de servicii folosesc o gamă largă de strategii de preț. Unii au un tarif lunar, în timp ce alții un tarif lunar și/ sau pe convorbire telefonică. Indiferent de metoda de tarifare, obținerea Internetului prin una din aceste firme este costisitoare. Serverele mai mari de Internet, precum Romtelecom, RCS-RDS și altele, luptă, de asemenea, pentru un segment din această piață în continuă creștere. Și acești furnizori de servicii online sunt costisitori pentru consumatorul de rând. Consumatorii care nu sunt convinși că vor naviga pe Internet în mod constant, nu vor fi dispuși să plătească aceste prețuri.*

#### 4.3.3 Distribuirea serviciului

*Natura duală a produsului/serviciului HexaNet are o concurență pe două nivele. HexaNet are concurență nu numai din partea vânzătorilor de cafea, ci și din partea furnizorilor de servicii de Internet. Vestea bună este că HexaNet nu are, momentan, concurență pe piața cyber-cafeuri-lor din oraș.*

*Concurența acerbă dintre vânzătorii de cafea creează o industrie în care toate firmele au aceleași prețuri. Astfel, între preț și calitatea cafelei se creează o relație pozitivă.*

### 5. Strategia de implementare

*HexaNet se bazează pe trei strategii principale.*

*Prima strategie are în vedere atragerea de utilizatori de Internet începători. Furnizând un mediu prietenos pentru navigatorii începători, HexaNet are ca scop edificarea unei baze de clienți loiali. Pentru un user aflat la început de drum contează foarte mult locul în care își dezvoltă abilitățile de navigare.*

*A doua strategie, și cea mai importantă, are în vedere atragerea utilizatorilor de Internet experimentați și dedicați - power users. Utilizatorii experimentați sunt familiarizați cu multe*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*din dedesubturile Internetului. Acest grup de clienți îndeplinesc o funcție importantă pentru HexaNet: power user-ii au deja cunoștințe și experiență de navigare în rețea, care pot fi atractive și folositoare pentru utilizatorii începători.*

*A treia strategie privește crearea unui mediu social pentru clienții HexaNet. Un mediu interactiv, care oferă divertisment, informație și educație, este decisiv pentru atragerea clienților care în mod normal folosesc Internetul într-un mod limitat. Odată intrați în mediul HexaNet, acești clienți care pleacă de la un standard comun, vor realiza valoarea potențială extraordinară pe care Internetul o oferă în materie de educație și divertisment.*

#### **5.1 Piramida strategică**

*Următoarele subpuncte prezintă o panoramă a celor trei strategii cheie ale HexaNet. Grafice cu piramida strategică sunt prezentate în appendix-ul acestui plan.*

##### **5.1.1 Atragerea de power useri**

*Cea de-a doua strategie a HexaNet se va axa pe atragerea utilizatorilor experimentați de Internet, ca utilizatori strategici. HexaNet intenționează atragerea acestui tip de clienți prin:*

- *Furnizarea ultimelor noutăți în tehnologia informației*
- *Furnizarea de servicii profesionale de scanare și printare*
- *Furnizarea de acces la aplicații soft de ultimă generație, inclusiv jocuri video.*

##### **5.1.2 Hub Social**

*Cea de-a treia strategie are în vedere crearea unui mediu social specific pentru clienții HexaNet. Un mediu interactiv, în care divertismentul se îmbină cu folosirea celor mai noi descoperiri în materie de tehnologia informației, are ca scop fidelizarea clienților noi și a celor experimentați, interacțiunea acestora într-un spațiu organizat având toate șansele de creare a sentimentului de apartenență la un grup dedicat.*

##### **5.1.3 Atragerea utilizatorilor începători de Internet**

*Prima strategie a HexaNet privește atragerea utilizatorilor de Internet aflați la început de drum. HexaNet are în vedere atragerea acestora în special prin:*

- *Furnizarea unui mediu propice pentru începători. HexaNet va angaja personal calificat în materie de Internet și care își va dedica activitatea satisfacerii nevoilor clienților*
- *Totdeauna va exista un birou aflat la dispoziția clienților. Dacă un client va avea orice fel de întrebare sau solicitare, un angajat HexaNet va fi disponibil pentru asistență.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

- *HexaNet va oferi sesiuni de inițiere cu privire la navigarea pe Internet. Aceste sesiuni sunt destinate să ajute utilizatorii începători să se familiarizeze cu instrumentele cheie și rețeaua HexaNet.*

## 5.2 Analiza SWOT

*Analiza SWOT ne oferă ocazia de a examina punctele forte și slăbiciunile din structura HexaNet. Ne permite de asemenea să examinăm oportunitățile oferite companiei, precum și posibilele amenințări.*

*HexaNet are un inventar valoros de puncte forte care ne vor ajuta să reușim. Aceste puncte forte includ: personalul calificat și prietenos, sisteme PC de ultimă generație și o viziune clară a nevoilor pieței. Punctele forte sunt valoroase, dar este la fel de important să privim și slăbiciunile cu care se confruntă HexaNet, referitoare în special la: dependența de tehnologia mereu schimbătoare, precum și costurile asociate cu menținerea unei infrastructuri de ultimă generație.*

*Punctele forte ale HexaNet ne vor ajuta să capitalizăm oportunitățile emergente. Aceste oportunități includ (fără a fi limitate la) creșterea permanentă a numărului utilizatorilor de Internet, precum și creșterea fără precedent a comunităților de internauți. Amenințările pe care HexaNet trebuie să le aibe în vedere includ accesul din ce în ce mai facil la Internet, precum și creșterea concurenței pe plan local.*

### 5.2.1 Slăbiciuni

*Dependența de schimbarea extrem de rapidă în materie de hard și soft. HexaNet este un loc în care oamenii pot experimenta aplicații de tehnologia informației care se schimbă extrem de rapid. Ciclurile de viață ale produselor se măsoară uneori în săptămâni și de cele mai multe ori în câteva luni. HexaNet, în menținerea viziunii sale, trebuie să mențină pasul cu ultimele tehnologii, ceea ce se traduce în costuri suplimentare greu de evaluat.*

*Costurile necesare pentru menținerea unei infrastructuri de ultimă generație. A ține pasul cu tehnologia este o întreprindere extrem de costisitoare. HexaNet trebuie să mențină un echilibru între nevoile tehnologice și celelalte nevoi ale afacerii, astfel încât un aspect al afacerii să nu fie sacrificat pentru un altul.*

### 5.2.2 Oportunități

*Creșterea numărului de utilizatori de Internet. Importanța Internetului o egalează aproape pe aceea a telefonului. Cu cât populația utilizatorilor de Internet este în creștere, cu atât nevoia de servicii oferite de HexaNet este în creștere.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Socializarea oferită de noile comunități de internauți. Internetul aduce laolaltă oameni din toată lumea mai mult decât orice alt mijloc de comunicare. HexaNet va capitaliza acest trend social furnizând un loc pentru ca micile comunități locale să se poată întâlni în persoană, oferind inclusiv programe de fidelizare a clienților.*

#### **5.2.3 Amenințări**

*Costul din ce în ce mai scăzut al accesului la Internet. Costul de acces la Internet pentru utilizatorii casnici scade extrem de rapid. Accesul la Internet poate deveni atât de ieftin și la îndemână, încât nimeni nu ar mai fi dispus să mai plătească pentru el. În consecință, HexaNet trebuie să monitorizeze în permanență strategia de preț.*

*Creșterea concurenței locale. În acest moment, HexaNet se bucură de avantajul primului venit pe piața cyber-cafe. Totuși, potențiali competitori se arată deja la orizont, astfel încât trebuie să fim pregătiți pentru intrarea lor pe piață. Majoritatea programelor noastre vor fi dedicate fidelizării clienților, sperând ca serviciile și ambianța localului nostru să nu fie copiate prea curând.*

#### **5.2.4 Punctele forte**

*Personalul calificat și prietenos. Am făcut tot posibilul să aducem la HexaNet oameni pasionați de Internet și dornici să transmită clienților din experiența lor. Personalul nostru este deopotrivă calificat și binevoitor.*

*Echipamente de ultimă generație. Mare parte din experiența trăită la HexaNet include accesul la echipamente PC de ultimă generație. Clienții noștri se bucură de existența unor monitoare pe care nu le au acasă, stații PC extrem de performante și printere de cea mai bună calitate.*

*Ambianța futuristă. Când intri la HexaNet, simți tehnologia. Cabine speciale din materiale compozite, dotate cu ecrane plate inserate în perete oferă o atmosferă intimă pentru întâlniri în spațiul virtual. Mese rotunde cu display-uri ce pot fi vizionate de deasupra oferă senzația de forum virtual, necesară sesiunilor de inițiere în noile tehnologii. Iluminatul discret și decorul, inclusiv artistic, executat la comandă de diverși artiști, creează o stare specială. Și nu în ultimul rând aparatele speciale de cafea și răcoritoarele.*

*O viziune clară a nevoilor pieței. HexaNet știe exact ce trebuie să facă pentru succesul unui cafenele virtuale. Ne cunoaștem clienții, știm tehnologia și știm ce anume servicii le aduc pe amândouă împreună.*

### **5.3 Avantajul față de concurență**





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

*HexaNet va urma o strategie de diferențiere pentru a obține un avantaj competitiv față de cafenelele în general, și de Internet-cafe în special. Oferind servicii de Internet, HexaNet se separă complet față de celelalte cafenele din zonă. Totodată, oferind accesul la ultimele tehnologii, un mod rapid și facil de comunicare și divertisment, servicii auxiliare de print, precum și o ambianță specială, HexaNet se va distinge de alți furnizori de Internet-cafe din zonă.*

#### 5.4 Strategia de Marketing

*HexaNet se va poziționa pe piață drept o cafenea și un furnizor de servicii Internetpremium. Vom servi cafea și specialități de cafea de cea mai bună calitate, precum și răcoritoare la prețuri competitive. Urmare a prezenței unui număr mare de cafenele în Zonă, este important ca HexaNet să practice prețuri rezonabile pentru băuturile sale. HexaNet va utiliza publicitatea ca principală sursă de promovare. Utilizarea de bannere stradale, de spații publicitare în presă și spoturi radio va determina atragerea clienților, alături de oferirea unui cupon de ore gratis. Totodată, HexaNet va oferi 10 ore gratis clienților începători care se vor înscrie pentru sesiunile de introducere oferite de noi.*

##### 5.4.1 Strategia de preț

*HexaNet va stabili prețurile la băuturi potrivit unei analize de profit oferite de consultantul nostru, Dl. Cristian Flechtenmacher, specialist în retail și strategii de preț, cu o experiență de 32 de ani în domeniu.*

*Determinarea prețului orei de navigare, pentru utilizarea online, este ceva mai dificilă deoarece nu avem un competitor direct în Zonă, care să atingă standardele noastre de performanță. De aceea, HexaNet va lua în considerare trei surse pentru a determina tariful orar. În primul rând, avem în vedere costul de utilizare al altor furnizori de servicii Internet, care practică fie un tarif lunar, fie un tarif orar, fie o combinație a acestor două tarife. În al doilea rând, avem în vedere tarifele practicate de alte cyber-cafe de nivelul nostru, pe piețe diferite. În al treilea rând, Hexa-Net va utiliza un sondaj propriu, prin interviuarea clienților potențiali, precum și sondajele similare realizate de alți cercetători.*

*Evaluând acești trei factori, HexaNet a stabilit un tarif orar de 5 dolari.*

##### 5.4.2 Strategia de promovare

*HexaNet va iniția o strategie agresivă pentru atragerea clienților și conștientizarea pieței. Inițial, HexaNet va alocă 5.000 \$ pentru promovare, care va include publicitatea prin cupoane*



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

cu ore gratuite, prezente inclusiv în presa locală, precum și pentru promovare in-house, oferind clienților ore de navigare gratuită dacă se înscriu la sesiunile de inițiere oferite de specialiștii noștri.

HexaNet este conștientă că în viitor, pe măsură ce concurența va intra pe piață, bugete suplimentare vor trebui alocate pentru menținerea cotei de piață.

#### 5.5 Strategia de vânzări.

Fiind un local de retail, HexaNet va angaja oameni cu abilități de vânzare, precum și cu calificare în domeniul IT. Indiferent de nivelul de pregătire al angajaților, aceștia vor fi instruiți unitar de tehnicianul nostru, cel care va asigura asistența pentru orice solicitare venită din partea clienților. Dealtfel, asistarea permanentă și într-un mediu prietenos a tuturor clienților face parte din viziunea noastră de diferențiere față de alți furnizori de Internet-cafe.

##### 5.5.1 Prognoza de vânzări

Date privind estimarea vânzărilor sunt prezentate în tabelele de mai jos.

**Vânzări:** HexaNet își proiectează datele referitoare la vânzarea de băuturi potrivit analizei furnizate de consultantul nostru, Cristian Flechtenmacher. Vânzările de Internet au fost estimate calculând totalul orelor în care un terminal va fi activ, estimând apoi câte ore vor fi achiziționate de clienți. Vânzările de servicii auxiliare (scanare, printare, fax etc.) au în vedere prețul per unitate.

**Costul vânzărilor:** Costul produselor de cafea a fost proiectat la 20% din prețul de vânzare. Costul de acces la Internet este de 660\$/lună. Costul serviciilor auxiliare (scanare, printare, fax etc.) a fost calculat ca preț unitar înmulțit cu numărul mediu de unități estimate.

#### Prognoza vanzarilor:

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
<b>Vânzări de unități</b>			
Cafea	12,016	14,068	15,475
Băuturi speciale și patiserie	6,654	7,913	8,705
Taxe de membru	8,703	10,505	11,556
Tarife orare de Internet	38,269	46,365	51,002
Servicii auxiliare	32,673	42,150	46,365
<b>Total vânzări unități</b>	<b>98,315</b>	<b>121,001</b>	<b>133,103</b>
<b>Prețuri unitare</b>	<b>Anul 1</b>	<b>Anul 2</b>	<b>Anul 3</b>



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

<i>Cafea</i>	\$1.00	\$1.00	\$1.00
<i>Băuturi speciale și patiserie</i>	\$2.00	\$2.00	\$1.00
<i>Taxe de membru</i>	\$10.00	\$10.00	\$10.00
<i>Tarife orare Internet</i>	\$2.50	\$2.50	\$2.50
<i>Servicii auxiliare</i>	\$1.25	\$1.25	\$1.00
<b><i>Vânzări</i></b>			
<i>Cafea</i>	\$12,016	\$14,068	\$15,475
<i>Băuturi speciale și patiserie</i>	\$13,308	\$15,826	\$8,705
<i>Taxe de membru</i>	\$87,030	\$105,050	\$115,560
<i>Tarife orare Internet</i>	\$95,673	\$115,913	\$127,505
<i>Servicii auxiliare</i>	\$40,841	\$52,688	\$46,365
<b><i>Total Vânzări</i></b>	<b>\$248,868</b>	<b>\$303,544</b>	<b>\$313,610</b>
<b><i>Costuri directe per unitate</i></b>	<b><i>Anul 1</i></b>	<b><i>Anul 2</i></b>	<b><i>Anul 3</i></b>
<i>Cafea</i>	\$0.25	\$0.25	\$0.25
<i>Băuturi speciale și patiserie</i>	\$0.50	\$0.50	\$0.25
<i>Taxe de membru</i>	\$2.50	\$2.50	\$2.50
<i>Tarife orare Internet</i>	\$0.63	\$0.63	\$0.63
<i>Servicii auxiliare</i>	\$0.31	\$0.31	\$0.25
<b><i>Costuri directe de vânzări</i></b>			
<i>Cafea</i>	\$3,004	\$3,517	\$3,869
<i>Băuturi speciale și patiserie</i>	\$3,327	\$3,957	\$2,176
<i>Taxe de membru</i>	\$21,758	\$26,263	\$28,890
<i>Tarife orare Internet</i>	\$23,918	\$28,978	\$31,876
<i>Servicii auxiliare</i>	\$10,210	\$13,172	\$11,591
<b><i>Subtotal Costuri directe de vânzări</i></b>	<b>\$62,217</b>	<b>\$75,886</b>	<b>\$78,403</b>

**5.6 Priorități**

Echipa de management HexaNet a stabilit anumite puncte de referință pentru a ține în prim plan prioritățile planului de afaceri. Responsabilitatea implementării revine fondatorului Ion



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

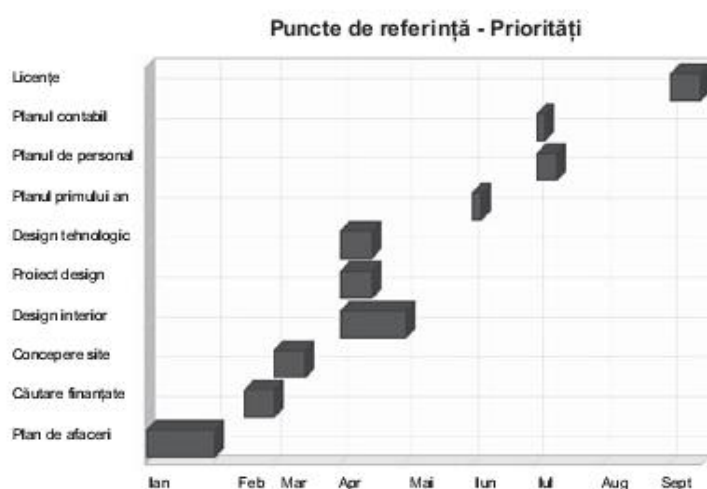
Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

*Popescu. Tabelul punctelor de referință va fi actualizat potrivit progreselor anuale. Noi priorități pot fi adăugate la finalul primului an de operare.*



### Puncte de referință – Priorități

Priorități	Data start	Data final	Buget	Manager	Departament
Plan de afaceri	1/1/2010	2/1/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Căutat finanțare	2/15/2010	3/1/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Concepere site	3/1/2010	3/15/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Design interior	4/1/2010	5/1/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Proiect design	4/1/2010	4/15/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Design tehnologic	4/1/2010	4/15/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin

Plan Anul I	6/1/2010	6/5/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Plan de personal	7/1/2010	7/10/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Plan contabil	7/1/2010	7/5/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
Licențe	9/1/2010	9/15/2010	\$1,000	Ion Popescu	Admin
<b>Total</b>			<b>\$10,000</b>		

## 6. Echipa de management

*HexaNet este proprietatea lui Ion Popescu. Compania, fiind mică prin natura ei, necesită o structură organizațională simplă. Implementarea acestei structuri organizaționale se va face de către proprietar, dl. Ion Popescu, el fiind cel care va lua toate deciziile importante de management și cel care va monitoriza restul activităților.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

#### 6.1 Planul de personal

Personalul va fi alcătuit din 6 angajați temporar care vor lucra 30 de ore pe săptămână cu 5.50 \$ pe oră. Va fi angajat un tehnician cu normă întreagă pentru a rezolva problemele minore cu terminalele; va fi plătit cu 10\$ pe oră și va lucra 40 de ore pe săptămână. Cei trei investitori nu vor lua parte la deciziile manageriale. Această structură simplă oferă flexibilitate și o comunicare rapidă și directă. Datorită acestor caracteristici, se anticipează puține probleme de coordonare, acestea fiind caracteristice companiilor cu o structură

	An 1	An 2	An 3
Proprietar	\$24,000	\$26,400	\$29,040
Part Time 1	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Part Time 2	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Part Time 3	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Part Time 4	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Part Time 5	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Part Time 6	\$7,920	\$7,920	\$7,920
Tehnician	\$21,731	\$23,904	\$26,294
Manager	\$4,000	\$24,000	\$26,400
<b>Total angajați</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Total salarii</b>	<b>\$93,291</b>	<b>\$121,824</b>	<b>\$129,254</b>

complexă. Această strategie va face ca HexaNet să reacționeze rapid la schimbările de pe piață.

#### 7. Planul financiar

Secțiunile următoare detaliază planul financiar pentru următorii 3 ani.

##### 7.1 Finanțarea pentru început

Acest plan de afaceri are în vedere obținerea unei finanțări în valoare de 24.000 de dolari, bani lichizi.

Finanțarea suplimentară este necesară pentru demararea lucrărilor de infrastructură a localului, achiziționarea echipamentelor și acoperirea cheltuielilor în primul an de operare. Propunerile de finanțare au fost estimate după cum urmează: \$24.000 - finanțare solicitată de la Bucharest Development Bank \$19.000 - aport de capital din partea proprietarului Ion Popescu \$36.000 - aport de capital provenit de la 3 investitori \$ 9.290 - sub formă de împrumuturi pe termen scurt



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

#### **Finanțare pentru început**

Cheltuieli de început de finanțat \$62,290

Capital de început de finanțat \$26,000

Total finanțare necesară \$88,290

#### **Capital**

Capital nefinanciar din suma de start \$2,000

Capital necesar din suma de start \$24,000

Balanța de capital la data începerii \$24,000

Total capital \$26,000

#### **Datorii și capital Datorii**

Împrumuturi curente \$9,290

Împrumuturi pe termen lung \$24,000

Conturi curente de plătit \$0

Alte datorii curente \$0

Total Datorii \$33,290

#### **Capital**

Ion Popescu \$19,000

George Ionescu \$12,000

Cristi Georgescu \$12,000

Dan Popa \$12,000

Investiție adițională solicitată \$0

Total investiție planificată \$55,000

Pierdere de început (cheltuieli de început) (\$62,290)

Total Capital (\$7,290)

Total Capital și Datorii \$26,000

**Total Finanțare \$88,290**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/3.1/S/61095

#### 7.2 Premise generale

Premisele cele mai importante de la care pornim sunt următoarele:

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Plan lunar	1	2	3
Rata actuală a dobânzii	8.00%	8.00%	8.00%
Rata dobânzii pe termen lung	10.00%	10.00%	10.00%
Taxe și impozite	30.00%	30.00%	30.00%
Altele	0	0	0

#### 7.4 Estimare de profit și pierdere

**Cheltuieli cu salariile:** Fondatorul HexaNet, Ion Popescu, va avea un salariu de 24.000\$ în Anul 1, 26.000\$ în Anul 2 și 29.000\$ în Anul 3.

HexaNet are în vedere angajarea a 6 persoane part-time până la sfârșitul Anului 1 la un salariu de 5.75\$/oră și a unui administrator full-time la 10\$/oră.

**Cheltuieli cu chirii:** HexaNet va închiria un local de 160mp cu o chirie de 8.5\$/mp. Contractul de închiriere semnat specifică că HexaNet va plăti 2000\$/lună pentru 36 de luni. La finalul Anului 3, contractul este deschis spre re-negociere și HexaNet îl poate reînnoi în funcție de opțiunea părților.

**Cheltuieli cu utilitățile:** Potrivit contractului, proprietarului localului este responsabil de plata utilităților, incluzând gaz, ridicarea gunoiului și taxele imobilului. Utilitățile pe care HexaNet trebuie să le plătească sunt facturile de telefon generate de 15 linii telefonice; 13 linii vor fi dedicate modemurilor și 2 pentru scopul afacerii. Tariful lunar pentru fiecare linie telefonică furnizată de Romtelecom este de 17.39\$. Cele 13 linii folosite pentru conectarea modemurilor vor genera un trafic lunar în valoare de 224.77\$. Cele 2 linii adiționale folosite pentru comunicații de afaceri vor genera costuri de 40\$/lună pentru convorbiri la distanță. Astfel, costul total asociat celor 2 linii de afaceri este estimat la 74.58\$/lună, iar totalul cheltuielilor de telefonie la 299.35\$/lună. De asemenea, apa și electricitatea vor genera un cost estimat de 800\$.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

**Cheltuieli de marketing:** HexaNet va aloca 33.750\$ pentru cheltuieli de promovare în Anul 1. Această sumă va fi folosită pentru publicitate în media locală pentru atragerea clienților. Pentru informații suplimentare, a se vedea secțiune 5.0 a acestui plan de afaceri.

**Cheltuieli de asigurări:** HexaNet va aloca 1.440 \$ pentru asigurări în Anul 1. Pe măsură de veniturile vor crește în Anul 2 și 3, HexaNet intenționează să investească sume suplimentare pentru asigurarea bunurilor sale.

**Amortizarea:** HexaNet își va amortiza computerele într-o perioadă de 5 ani, iar echipamentele fixe în 7 ani, folosind o metodă de recuperare accelerată de costuri.

**Impozite și taxe:** Fiind o microîntreprindere, HexaNet este taxată cu 16% impozit pe profit și 24% TVA. Contribuțiile cu asigurările sociale ale angajatorului se vor estima la 30%.

Tabelul de mai jos prezintă date referitoare la profit și pierdere

	An 1	AN 2	An 3
Vânzări	\$248,868	\$303,544	\$313,610
Costuri directe	\$62,217	\$75,886	\$78,403
Alte costuri	\$0	\$0	\$0
Total Costuri Vânzări	\$62,217	\$75,886	\$78,403
Venituri	\$186,651	\$227,658	\$235,208
Rata veniturilor %	75.00%	75.00%	75.00%
<b>Cheltuieli</b>			
Salarii	\$93,291	\$121,824	\$129,254
Marketing/Promovare	\$33,750	\$40,000	\$43,000
Amortizare	\$0	\$0	\$0
Chirii	\$24,000	\$24,000	\$24,000
Utilități	\$9,120	\$9,120	\$9,120
Asigurări	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Total Cheltuieli operaționale	\$166,161	\$200,944	\$211,374
Profit brut	\$20,490	\$26,714	\$23,834
Profit impozabil	\$20,490	\$26,714	\$23,834
Dobânzi	\$2,325	\$1,470	\$1,100





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

<i>Taxe și impozite</i>	\$5,450	\$7,573	\$6,820
<i>Profit net</i>	\$12,716	\$17,671	\$15,913
<i>Profit net/vânzări</i>	5.11%	5.82%	5.07%

**Estimarea contului de profit și pierdere**

HexaNet va lua un împrumut de 24.000\$ de la bancă la o dobândă de 10%.  
Împrumutul va fi restituit la o rată lunară de 800\$/lună în următorii 3 ani.

Împrumutul pe termen scurt de 9.290 \$ va fi achitat la o dobândă de 8%.

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
<i>Lichidități primite</i>			
<i>Lichidități din operare</i>			
<i>Lichidități din vânzări</i>	\$248,868	\$303,544	\$313,610
<i>Subtotal lichidități din vânzări</i>	\$248,868	\$303,544	\$313,610
<i>Lichidități adiționale</i>			
<i>Returnări de TVA</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Împrumuturi curente noi</i>	\$2,000	\$5,000	\$0
<i>Datorii noi (nepurtătoare de dobândă)</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Datorii noi pe termen lung</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Vânzări de bunuri curente</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Vânzări de bunuri pe termen lung</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Investiții noi</i>	\$0	\$0	\$0
<i>Subtotal lichidități primite</i>	\$250,868	\$308,544	\$313,610
<i>Cheltuieli</i>	Anul 1	Anul 2	Anul 3
<i>Cheltuieli de operare</i>			
<i>Plăți salarii</i>	\$93,291	\$121,824	\$129,254
<i>Plăți facturi</i>	\$133,870	\$165,945	\$168,467
<i>Subtotal cheltuieli de operare</i>	\$227,161	\$287,769	\$297,721
<b>Lichidități cheltuite adițional</b>			
<i>Rambursarea</i>			



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/3.1/S/61095**

împrumuturilor curente	\$9,290	\$2,000	\$0
Rambursarea altor datorii	\$0	\$0	\$0
Rambursarea datoriilor			
pe termen lung	\$9,600	\$5,000	\$4,800
Achiziționarea altor			
bunuri curente	\$0	\$0	\$0
Achiziționarea de bunuri			
de folosință îndelungată	\$0	\$0	\$0
Dividende	\$0	\$0	\$0
Subtotal lichidități			
cheltuite	\$246,051	\$294,769	\$302,52
<b>Lichidități nete</b>	<b>\$4,817</b>	<b>\$13,775</b>	<b>\$11,089</b>
<b>Balanța de lichidități</b>	<b>\$28,817</b>	<b>\$42,592</b>	<b>\$53,681</b>

**7.6 Balanța contabilă****Proiect de bilanță contabilă**

	<b>Anul 1</b>	<b>Anul 2</b>	<b>Anul 3</b>
<b>Active</b>			
<b>Active curente</b>			
Lichidități	\$28,817	\$42,592	\$53,681
Bunuri de inventar	\$6,980	\$8,514	\$8,796
Alte active curente	\$0	\$0	\$0
Total Active curente	\$35,797	\$51,106	\$62,478
<b>Active pe termen lung</b>			
Active pe termen lung	\$0	\$0	\$0
Amortizare	\$0	\$0	\$0
Total Active			
pe termen lung	\$0	\$0	\$0
<b>Total Active</b>	<b>\$35,797</b>	<b>\$51,106</b>	<b>\$62,478</b>
<b>Datorii și capital</b>	<b>Anul 1</b>	<b>Anul 2</b>	<b>Anul 3</b>
<b>Datorii curente</b>			
Conturi curente	\$13,972	\$13,610	\$13,868
Împrumuturi curente	\$2,000	\$5,000	\$5,000
Alte datorii curente	\$0	\$0	\$0



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## Investește în oameni !

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

#### Subtotal

	<i>s15,972</i>	<i>s18,610</i>	<i>s18,868</i>
<i>Datorii curente</i>			
<i>Datorii pe termen lung</i>	<i>s14,400</i>	<i>s9,400</i>	<i>s4,600</i>
<b>Total Datorii</b>	<i>s30,372</i>	<i>s28,010</i>	<i>s23,468</i>
<i>Aport de capital</i>	<i>s55,000</i>	<i>s55,000</i>	<i>s55,000</i>
<i>Capital reinvestit</i>	<i>(s62,290)</i>	<i>(s49,574)</i>	<i>(s31,904)</i>
<i>Profit brut</i>	<i>s12,716</i>	<i>s17,671</i>	<i>s15,913</i>
<i>Total Capital</i>	<i>s5,426</i>	<i>s23,096</i>	<i>s39,010</i>
<i>Total Datorii și Capital</i>	<i>s35,797</i>	<i>s51,106</i>	<i>s62,478</i>
<b>Profit net</b>	<i>s5,426</i>	<i>s23,096</i>	<i>s39,010</i>

#### Bibliografie

1. Armstrong M. - *Cum să fii un manager și mai bun*, Editura MeteorPress, București, 2007
2. Buckingham M., Coffman C., *Manager Contra Curentului*, Ed. Alfa 2005;
3. Covey S., *Etica Liderului efi cient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, 2002.
4. Drucker P. – *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, București, 2007;
5. Istocescu A.- *Management intraprenorial*, Editura ASE, Bucuresti, 2007
6. Nicolescu O., Plumb I., Verboncu I., Priop M. – *Abordări moderne în managementl și economia organizației, vol și 2*, Editura Economică, București, 2003;
7. Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008;
8. Nicolescu O., Verboncu I. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007;
9. Nicolescu O., Verboncu I. – *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
10. \*\*\* Reguli de aur pentru a avea succes în afaceri
11. \*\*\* [www.bcrclubantreprenori.ro](http://www.bcrclubantreprenori.ro)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE  
STUDII ECONOMICE  
DIN BUCUREȘTI

## **Investește în oameni !**

### **FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 3.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/3.1/S/61095**

12. \*\*\* [www.e-antreprenor.ro](http://www.e-antreprenor.ro)
13. \*\*\* [www.fonduri-structurale.ro](http://www.fonduri-structurale.ro)
14. \*\*\* [www.onrc.ro](http://www.onrc.ro)
15. \*\*\* [www.pafaceri.ro](http://www.pafaceri.ro)
16. \*\*\* [www.scribd.com](http://www.scribd.com)