



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului

în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului,

bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

MANAGEMENTUL AFACERILOR

17.10.2019, orele 13.00-15.00

Școala Gimnazială nr. 14 "Sfântul Bartolomeu"- Corp „A”, str. Lungă, nr. 229, Brașov

Autor:

CRUCERU GICA

Expert bune practici în antreprenoriat



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



Managementul afacerilor

În etapa actuală a economiei de piață, rolul managerilor capătă o importanță deosebită, problemele fiind complexe, situațiile fiind noi. Se impune constituirea unor formațiuni sau organizații mai eficiente care să contribuie la crearea unor activități noi pentru a se putea ajuta singuri în depășirea tuturor obstacolelor determinate de schimbările cotidiene.

1. Managementul:

- ca știință a tehnicilor de conducere și gestiune a întreprinderilor, este procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea atingerii scopurilor organizației respective.
- este procesul de atingere a obiectivelor organizațiilor prin angajarea și implicarea celor patru funcții principale: planificarea, organizarea, leading-ul (antrenare și motivare) și controlul.

a) Planificarea este funcția prin care se stabilesc obiectivele și mijloacele cele mai potrivite de realizare a lor.

- îi determină pe manageri să previzioneze viitorul, să anticipeze schimbările pentru a le putea face față.
- se realizează prin obiective și planuri. Obiectivele reprezintă rezultatul final din viitor, pe care firma îl dorește să îl obțină. Planul reprezintă mijloacele și instrumentele create și utilizate pentru a încerca atingerea obiectivelor.

b) Organizarea reprezintă procesul prin care se creează structura organizației, indivizii lucrează și participă împreună pentru atingerea obiectivelor stabilite prin planificare; reprezintă repartizarea, încredințarea de sarcini și autoritate unui individ, care își asumă responsabilitatea pentru ele.

c) Leading-ul constă în ansamblul activităților manageriale prin care membrii firmei sunt influențați să participe activ la stabilirea și atingerea obiectivelor individuale și organizaționale. Prin intermediul leading-ului deciziile manageriale sunt transformate în acțiuni.





d) Controlul constă în ansamblul proceselor prin care performanțele activității firmei sunt evaluate, măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial.

- Urmărește reglarea activității firmei astfel încât performanța reală să fie conformă cu standardele scontate.
- etapele procesului de control-stabilirea obiectivelor și standardelor controlului.
- măsurarea performanței reale.
- compararea rezultatelor cu obiectivele.
- Inițierea și luarea deciziilor corective necesare.

A. Procesul de planificare a afacerii

Planificarea este în general un concept comun și reprezintă partea cea mai importantă a managementului.

- scopul planificării: planificarea direcționează, ne arată calea care trebuie urmată, reduce impactul schimbărilor ce pot să apară, minimalizează riscul și risipa de resurse.
- avatajele planificării-îmbunătățește și conferă mai multă flexibilitate afacerii, asigură orientarea acțiunii pe rezultate, pe priorități, pe avataje și pe schimbare, asigură coordonarea tuturor sarcinilor și obiectivelor specifice, indiferent de nivelul lor managerial spre realizarea obiectivului final al organizației ca întreg.
- misiunea organizațională - indică rolul de bază al acțiunilor unei organizații, rațiunea fundamentală de existență a organizației prin care aceasta se delimitează clar de altele de același tip. Cei interesați în cunoașterea misiunii organizaționale sunt: managerii, salariații, investitorii, furnizorii, clienții, creditorii, marele public.
- obiectivele de bază a organizațiilor sunt:
 - profitabilitatea
 - creșterea
 - partea de piață
 - responsabilitatea socială
 - bunăstarea salariaților
 - calitatea produselor și serviciilor





- diversificarea
 - eficiența
 - stabilitatea financiară
- planurile-reprezintă mijloace și instrumente create și utilizate pentru a încerca atingerea obiectivelor:
- Planurile unice sunt planuri care urmăresc atingerea unui obiectiv sau cele care după atingerea obiectivului nu se vor mai repeta. Ele pot fi: programe compuse din câteva proiecte și pot necesita mai mult de un an pentru a fi realizate,
 - Proiectul este un plan ce coordonează o gamă de procese de muncă, având în mare parte caracter de noutate,
 - Bugetul este un plan ce asigură resursele financiare necesare pentru activități, proiecte sau programe.
 - Planul de afaceri este un plan ce cuprinde toate detaliile necesare pentru a stabili direcția unei afaceri noi sau pentru a realiza finanțarea necesară menținerii și dezvoltării afacerii existente.
 - Planurile permanente sunt planuri care prevăd orientarea funcționării spre activități care se repetă în execuție. Există trei categorii de planuri permanente:
 - o politică-presupune o orientare generală a activității prin care se urmăresc obiectivele organizaționale.
 - o procedura prevede instrucțiuni detaliate, bine definite, referitoare la ceea ce trebuie realizat pas cu pas sub anumite circumstanțe care revin, ele nu permit devieri sau abateri.
 - o regulă-stabilește acțiunile specifice care se întreprind sau nu într-o anumită situație.

Etapele planificării

- ✓ analiza planificării
- ✓ stabilirea misiunii





- ✓ evaluarea strategiei
- ✓ implementarea strategiei
- ✓ vizualizarea afacerii
- ✓ reacția și controlul

B. Organizarea afacerii

In economia de piață, agenții economici din sectorul afacerilor – respectiv întreprinderile sau firmele – cunosc forme tipice de organizare, fiecareia dintre forme corespunzându-i un anumit regim economic și juridic de funcționare.

Opțiunea pentru o anumită formă de organizare revine subiecților economici care, în calitate de întreprinzători sau proprietari, inițiază o activitate economică în sectorul afacerilor. Evident, subiectul respectiv va alege cea mai favorabilă promovării intereselor privind dezvoltarea afacerii respective.

Întreprinderea ca entitate organizatorică producătoare de bunuri și servicii, se situează în prim planul activității economice, fiind producătoare de bunuri și servicii destinate vânzării.

Ca element de bază a economiei, întreprinderea trebuie să respecte condițiile impuse de mediul său extern, fie ele de natură socio-culturală, economică, politică sau juridică.

Din punct de vedere juridic, întreprinderile se diferențiază în funcție de forma de proprietate și autonomia managerială de care dispun în: întreprinderi publice, private și mixte.

Din punct de vedere al apartenenței naționale: întreprinderi naționale și multinaționale (au filiale care își desfășoară activitatea în cel puțin două țări).

Din punct de vedere al dimensiunii (număr de salariați, cifra de afaceri)/microîntreprinderi, întreprinderi mici, întreprinderi mijlocii, întreprinderi mari.

Potrivit legislației actuale din România un întreprinzător poate opta pentru una din următoarele forme de organizare a afacerii:

- ✓ Persoană fizică autorizată - patrimoniul aparține unei singure persoane, care folosește direct factorii de producție, care conduce și execută direct activitatea.





- ✓ Asociația familială - patrimoniul aparține membrilor unei familii cu gospodărie comună. Nu are personalitate juridică.
 - ✓ Asociații, fundații, federații - desfășoară activități de interes general, în interesul unor colectivități locale sau în interes propriu al membrilor. Sunt persoane juridice fără scop patrimonial.
 - ✓ Cooperativa - dreptul de proprietate asupra patrimoniului aparține mai multor persoane. Putem întâlni: cooperative de consum, de producție, de desfacere sau credit.
 - ✓ Societatea comercială - se constituie ca persoană juridică, conform Legii nr.31/1990 republicată, prin asocierea dintre două sau mai multe persoane fizice sau juridice, pentru a efectua acte de comerț. Societățile comerciale se constituie în una dintre următoarele forme juridice:
 - societate în nume colectiv SNC.
 - societate în comandită simplă SCS.
 - societate pe acțiuni SA.
 - societate în comandită pe acțiuni SCA.
 - societate cu răspundere limitată SRL
 - filialele - entități cu personalitate juridică. Se înființează în una din formele de mai sus.
 - sediile secundare - o societate comercială care poate deschide în aceeași localitate cu sediul principal sau în alte localități: sucursale, depozite, magazine, agenții etc.
- Actele constitutive ale societăților comerciale sunt:
- Statutul - este documentul în care se prezintă modul de organizare și funcționare al societății.
 - Contractul de societate - este documentul în care se prezintă o serie de date cu privire la sediul, obiectul de activitate, mărimea capitalului social și structura acestuia.

Societățile anonime pe acțiuni reprezintă forma cea mai reprezentativă de societate comercială în economia de piață contemporană. Capitalul este format din contribuția acționarilor sub forma unor înscrisuri (acțiuni), care reprezintă fracțiuni egale și constante ale capitalului social. Societatea anonimă pe acțiuni constituie o asociere de capitaluri și nu o





asociație de persoane. Drepturile și riscul sunt reduse numai la valoarea subscrisă, iar acțiunile pot fi transferate fără nici o restricție. Având o mare răspândire, aceste societăți creează posibilitatea mobilizării unor capitaluri mici, precum și a economiilor bănești ale populației. Aceste societăți sunt conduse de reprezentanții aleși de adunarea generală a acționarilor, realizându-se astfel, o separare între conducerea firmei și proprietate.

Intreprinderea publică reprezintă o formă de organizare a sectorului economic de stat și, deci, nu are acționari sau asociați. Intreprinderile publice (regii autonome etc.) au ca obiect exploatarea și valorificarea în scop de profit a unor bunuri aflate în proprietatea statului. Regiile publice sunt persoane juridice, au drept de folosință asupra bunurilor din patrimoniul lor, funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară.

În acest cadru, esențial este caracterul lor de întreprindere sau firmă și nu cel de proprietate. Asemenea întreprinderi, al căror patrimoniu face obiectul proprietății publice, funcționează tot pentru piață, ca și societățile comerciale. Ele sunt create în situațiile în care organizarea de societăți comerciale nu ar putea asigura satisfacerea în condițiile normale a cererii; de exemplu unitățile de producție legate de apărarea națională, întreprinderi care se ocupă de dezvoltarea sau exploatarea unor infrastructuri sau utilități de interes public etc.

Alte forme de organizare a întreprinderilor sau firmelor sunt: *societățile mixte* – de stat și private – *cooperativele* meșteșugarilor, agricultorilor etc.

În scopul minimizării costurilor de producție și măririi profitabilității, în organizarea firmelor are loc și un proces de integrare. Aceasta poate fi: integrare verticală, când o serie de firme se angajează într-un anumit domeniu de producție sau desfacere; integrare laterală, când unele firme sunt angrenate în producerea unor bunuri diferite pentru aceeași piață și care se presupun reciproc.

Cartelul reprezintă o înțelegere între două sau mai multe firme independente care produc aceleași mărfuri, înțelegerea stabilă în legătura cu:

- a) zona geografică de aprovizionare și desfacere;
- b) nivelul producției sau nivelul prețului de desfacere a produselor;
- c) înființarea unui oficiu comun care asigură vânzarea mărfurilor sau care se ocupă de aprovizionare.





Trustul apare prin fuzionare – verticală sau orizontală – a unor firme, proprietarii acestora devenind coacționari.

Holdingul reprezintă o societate sau companie care deține cea mai mare parte a acțiunilor mai multor firme. Fiecare firmă de holding își păstrează identitatea și forma de organizare, precum și piețele de aprovizionare și desfacere, legăturile dintre compania principală și filiale realizându-se numai în domeniul financiar și investițional.

În general, toate aceste combinații și aranjamente dintre firme sunt admise legal numai dacă nu încalcă reglementările cu privire la concurența legală sau legislația antimonopol (antitrust).

C. Leading-ul

Leading (antrenare și motivare). Leading-ul este o funcție a managementului care implică influențarea celorlalți membri ai organizației să se angajeze în comportări și atitudini de muncă necesare pentru a se atinge obiectivele organizaționale.

De aici, leading-ul include comunicarea cu ceilalți membri ai organizației, sprijinul în schițarea și proiectarea unei viziuni generale asupra a ceea ce se poate îndeplini, prevederea direcționării și motivarea membrilor organizației pentru a depune efortul necesar îndeplinirii sarcinilor locului de muncă și obiectivelor organizaționale.

Conducerea eficientă și motivarea angajaților este ingredientul critic al antreprenoriatului de succes. Activitățile care formează funcția de lider presupun încurajarea angajaților să lucreze pentru atingerea scopurilor afacerii prin comunicarea eficientă a sarcinilor ce trebuie îndeplinite și crearea unui mediu de muncă, menit să asigure susținerea eforturilor angajaților și nevoile individuale.

Între micul întreprinzător și directorul executiv al unei firme care funcționează, există diferențe semnificative în îndeplinirea funcției de lider. Mai întâi, într-o afacere nou înființată, întreprinzătorul este singurul responsabil pentru exercitarea funcției de lider, nu există nici un alt cadru de management cu care să împartă responsabilitatea.

În mod uzual întreprinzătorul este singurul șef în organizație. Conducerea oamenilor - fie ea eficientă sau nu depinde total de întreprinzător. În al doilea rând, deși conducerea oamenilor





este o activitate critică și pentru directorul executiv al unei mari firme în funcțiune, calitatea acestei activități este vitală pentru întreprinzător pentru că nu există nici un fel de resurse suplimentare, pentru contracararea efectelor (absenteismul, munca de slabă calitate) ale unei slabe conduceri a oamenilor.

De asemenea, relațiile întreprinzătorului cu fiecare angajat au un impact considerabil asupra firmei. Dacă se consideră o firmă cu 10 angajați, fiecare asigură teoretic 10% din producția firmei și deci relațiile personale ale întreprinzătorului cu un singur angajat pot avea efecte majore asupra întregii afaceri, efortul fiecărui individ este critic pentru firmă.

Îndeplinirea funcției de lider, întreprinzătorii trebuie în mod uzual, să se confrunte cu un dezavantaj fundamental. În condițiile în care firma are resurse financiare foarte limitate, nu poate oferi angajaților salarii și avantaje materiale la nivelul la care le asigură firmele deja consolidate. Având în vedere incertitudinea din activitatea multor firme noi, nu se asigură nici securitatea postului. Aceste dezavantaje îi poate împiedica pe întreprinzători să poată atrage angajații de calitate pe care și-ar prefera.

Ce poate oferi în schimb micul întreprinzător? Întreprinzătorii dispun totuși de două avantaje importante. În primul rând ei sunt în poziția unică de a crea o atmosferă care să promoveze în firmă înalta performanță. Spre deosebire de directorii executivi ai marilor firme, întreprinzătorii nu au ce face cu tradițiile și politicile anterioare ale firmei care ar putea descuraja motivarea și performanța. Nu există nici un fel de tradiții, practici sau norme de comportament preexistente. Afacerea este nouă și întreprinzătorul este creatorul firmei și dacă decide el va fi promotorul excelenței angajaților.

Un al doilea factor care facilitează eforturile întreprinzătorului sunt funcția lui de lider ce constă în faptul că în primele zile ale unei noi afaceri de mică scară, angajații formează un grup mic. Camaraderia și coeziunea se dezvoltă între membrii grupului, mai ales atunci când produsul firmei este nou și promițător.

Sub conducerea unui lider puternic, scopul firmei este clar comunicat: realizarea unui succes din produsul considerat și edificarea unei firme pe hartă. În acest mediu de incitare ridicată, stresant și familial, angajații pot deveni puternic motivați și călăuziți de sentimentul că





orice este posibil. Acest aspect este, în particular, prezent atunci când parte din veniturile angajaților provin din profitul firmei.

Întreprinzătorul poate crea un climat de excelență și productivitate, în mare măsură prin exemplul personal, prin modul cum lucrează și abordează afacerea, clienții și angajații. Chiar și în condiții de resurse limitate, unii întreprinzători creează căi inedite de a realiza antrenarea și motivarea: omogenitatea grupului (vârsta, situația familială), amenajări și facilități pentru nevoi personale și sociale, gratuități simbolice, posibilități de dezvoltare și afirmare.

D. Controlul

Controlul este funcția managementului care urmărește reglarea activităților organizaționale astfel ca performanța reală să fie conformă cu standardele scontate.

Pentru a face reglarea necesară, managerii au nevoie de a supraveghea atent mersul activităților, să compare rezultatele, performanțele cu standardele scontate sau progresele în realizarea obiectivelor și să întreprindă acțiunile corective necesare.

Funcția de control implică stabilirea standardelor, culegerea informațiilor care să permită compararea rezultatelor reale cu cele dorite și întreprinderea acțiunilor pentru corectarea oricărei abateri de la standarde.

În cazul micilor afaceri, activitățile de control prezintă importanță deosebită pentru că, în stadiile inițiale ale afacerii, fiecare aspect are caracter de noutate. Având în vedere noutatea afacerii și a funcționării ei sunt mult mai probabile greșelile. Datorită resurselor limitate ale noii întreprinderi, pentru întreprinzător este esențial să detecteze și să corecteze problemele cât mai repede posibil, lucru posibil numai prin activități eficiente de control ale întreprinzătorului. În stadiile inițiale ale afacerii, sistemele de control sunt, de regulă, cu caracter de bază și mai puțin sofisticate.

Totuși, mulți întreprinzători pun la punct sisteme pentru control financiar, de producție și pentru stocuri care să asigure indicatorii cheie pe care aceștia își monitorizează săptămânal, sau chiar zilnic. Între acești indicatori se numără livrările, ritmurile de producție, stocurile, clienții de încasat, furnizorii de achitat și, cei mai importanți, lichiditățile și dinamica acestora.





O sarcină deosebit de dificilă este asigurarea fondurilor pentru a plăti imediat datoriile scadente și pentru a asigura acoperirea cheltuielilor. Lipsa de lichidități este, de departe, pe prima poziție în lista problemelor cu care se confruntă micii întreprinzători.

Pentru asigurarea controlului, un număr tot mai mare de întreprinzători promovează sisteme informaționale de control computerizate pentru a se ajuta în monitorizarea performanței firmei și pentru efectuarea analizelor financiare și de producție. Multe din firmele producătoare de software elaborează programe concepute în mod special pentru nevoile de control ale firmelor mici. Aceste realizări în domeniul software-lui împreună cu reducerea spectaculoasă a costurilor hardware-lui fac din sistemele informaționale de control computerizat o realitate pentru firmele mici de afaceri.

2. Procesul de management:

- are ca elemente centrale funcțiile managementului, iar rolurile manageriale, metodele de lucru și agendele de lucru alimentează aceste funcții.
- performanța în procesul de management este caracterizată prin eficacitate (realizarea de lucruri potrivite, drepte) și eficiența (realizarea dreaptă, corectă a lucrurilor) care trebuie să existe în toate organizațiile.
- procesul de management se aplică atât la firmele care realizează profit cât și la organizațiile nonprofit.

2.1. Antreprenoriatul și previziunea

Prima sarcină antreprenorială este previziunea. Această primă etapă este hotărârea individului de a deveni întreprinzător. Aceasta presupune înțelegere clară a antreprenoriatului și a cerințelor pentru succesul unei asemenea acțiuni. Decizia trebuie înainte de orice să se bazeze pe o autoevaluare corectă cu privire la competențe, abilități și defecte personale. Aceasta pentru că întreprinzătorul ia la început, toate deciziile, inițiază relațiile critice de afaceri și îndeplinește funcțiile de management. Punctele forte și limitele întreprinzătorului afectează ,profund și direct întreprinderea.

Previziunea contribuie, probabil, în măsura cea mai mare între funcțiile managementului la succesul unei noi afaceri. Prin previziune se asigură un document scris de





acțiune pentru primele luni critice ale noii afaceri. Această activitate este vitală, pentru că greșelile pot fi costisitoare și chiar fatale în condițiile în care resursele sunt atât de precare în primele zile ale afacerii.

Planificarea atentă reduce șansele greșelilor majore. De asemenea ea forțează întreprinzătorul să examineze mediul de afaceri, concurența, clienții potențiali și punctele forte sau limitările cu toată importanța previziunii însă, multora dintre întreprinzători nu le place să planifice și asta pentru că ei consideră că planificarea le amenință propria neflexibilitatea.

Întreprinzătorul realizează două tipuri de previziuni: - planificarea de demarare a activității - înainte de a porni afacerea; - planificarea de a funcționa sau pe parcurs - care asigură orientarea viitoare strategică și operațională a firmei deja edificate.

Previziunea pentru demararea unei noi afaceri asigură răspunsuri cuprinzătoare și gândite, cu mare atenție, la următoarele cinci întrebări:

- 1) Ce produs sau serviciu va oferi afacerea ?
- 2) Ce piață va fi servită?
- 3) Cum se va edifica afacerea?
- 4) Cum va fi exploatată afacerea?
- 5) Cum va fi finanțată afacerea?'

2.2. Modul de edificare a afacerii

Un întreprinzător poate intra într-o afacere recurgând la una din cele trei strategii disponibile: cumpărarea unei afaceri existente, demararea unei afaceri și contractarea unei franchise. Întreprinzătorul poate investi în achiziția unei firme existente pentru o afacere și o piață alese. Această strategie permite intrarea rapidă în afacere și pe piața ; personalul capacitățile, furnizorii și rețeaua de distribuție sunt asigurate imediat ce s-a semnat contractul de cumpărare. O firmă cu o evidență și o imagine a consumatorului solidă prezintă avantajul care în mod normal reclamă ani pentru realizare. Totuși firmele disponibile la vânzare pot prezenta, uneori, probleme majore ascunse. Întreprinzătorii trebuie în acest caz să lucreze cu ceea ce au cumpărat nu pot dezvolta toate aspectele afacerii exact cum ar fi preferat. O achiziție bună reclamă alegere atentă a unei firme, o evaluare atentă a punctelor tari și slabe ale acesteia și obținerea unui preț corect al afacerii.





În cazul demarării unei noi afaceri întreprinzătorul creează o afacere de la zero. El are libertatea de a defini și de a construi afacerea în cea mai mare măsură potrivit preferinței. Totuși în acest caz timpul, efortul, solicitările și riscurile sunt de regula ridicate.

În cazul contractării unei franchise - întreprinzătorul oferă un produs sau un serviciu sub un contract legal cu proprietarul franchisei. Proprietarul franchisei oferă elementele distincte ale afacerii (numele imaginea, însemnele, facilitățile, designul și patentele), un sistem de operare rodat și alte servicii. Pentru a obține franchisa întreprinzătorul plătește a taxă inițială iar apoi o rată procentuală (royalty) la cifra de afaceri, întreprinzătorul operează în limitele drepturilor și restricțiilor contractului. Franchisele se bucură de larga popularitate pentru că sunt mai puțin riscante comparativ cu demararea de la zero sau achiziția.

Procentul redus al eșecului afacerilor sub franchisă se datorează în primul rând sprijinului acordat de proprietarul franchisei de natura instruirii managementului și angajaților, sisteme de operare și contabile, nume de marcă recunoscut, reputație și ajutor financiar, de marketing și de management.

Cu toate avantajele menționate, franchisa prezintă și neajunsuri. Mari probleme apar când proprietarul franchisei nu asigură îndrumarea, reputația și sprijinul necesare. Sprijinul inadecvat al franchisorului (proprietarului franchisei) a condus în unele cazuri la canalizarea întreprinzătorilor care funcționau sub contract de franchisă pentru a cumpăra franchisorul. Pe lângă situațiile de suport inadecvat al franchisorului, un alt neajuns poate rezulta în inhibarea inițiativei întreprinzătorului prin contractul de franchisă. Franchisorul decide în mod uzual asupra principalelor aspecte ale afacerii: ce se vinde, la ce preț ș.a. Succesul strategiei de franchisa reclamă evaluarea atentă a perspectivelor franchisorului (ritmuri de dezvoltare, performanță, reputație, nivelul sprijinului acordat) și a contractului de franchisă. Mulți întreprinzători obțin evaluările franchisorului de la alte firme care operează sub contract cu același franchisor și examinează aspectele de management. Mulți întreprinzători efectuează propriile lor analize de piață în plus față de evaluările franchisorului.

2.3. Modul de operare a afacerii

Răspunsul întreprinzătorului la această problema presupune conceperea și realizarea activităților prin care se realizează funcțiunile organizaționale cum ar fi: producția, marketingul,





personalul și cercetarea-dezvoltarea. În privința producției, de exemplu, întreprinzătorul stabilește furnizorii și proiectează incintele capacităților de producție. În domeniul marketingului, antreprenorul planifică modul de distribuție a produsului către firmele comerciale și modul de promovare a produsului. Planificarea producției implică de asemenea exercitarea celorlalte funcții ale managementului (organizarea și controlul).

2.4. Modul de finanțare a afacerii

Finanțarea cu succes a unei noi afaceri impune planificarea financiară care presupune trei etape:

- (1) estimarea veniturilor și cheltuielilor previzionate ale afacerii
- (2) estimarea investițiilor inițiale;
- (3) identificarea surselor de finanțare.

La estimarea veniturilor și cheltuielilor, întreprinzătorul recurge la proiecțiile vânzărilor bazate pe analiza pieței și la evaluările aproximative ale costurilor de producție și a altor cheltuieli, pornind de la experiența anterioară pe cercetările din ramură. Proiecțiile menționate trebuie făcute pentru cel puțin un an. Se calculează de asemenea costurile de demarare a noii afaceri, plătibile o singură dată (montarea echipamentelor, constituirea stocurilor, licențe și autorizații).

La baza estimațiilor costurilor de demarare și a veniturilor și cheltuielilor de funcționare (exploatare) rezultă o proiecție a finanțării necesare pentru a lansa afacerea și a acoperi costurile până în momentul în care afacerea devine profitabilă.

Mulți întreprinzători se bazează în mare măsură pe economiile personale pentru a-și lansa afacerile. Există și alte surse de finanțare: ajutoare și credite externe, bănci comerciale și de investiții, asociații de economii și împrumuturi și fonduri speciale gestionate de agenții pentru promovarea întreprinderilor mici și mijlocii.

Investitorii capitalurilor de risc și grupurile de investitori asigură fonduri în schimbul participației ca acționari numai în afaceri cu potențial substanțial de profit. Sunt și administrații locale care acordă împrumuturi pentru afacerile pe care le cred că vor contribui la reducerea șomajului în zonă și la dezvoltarea economiei locale.





În acordarea unui prezumtiv investitor șansele întreprinzătorului sporesc prin prezentarea unui plan de afaceri ca documentație. Conținutul planului de afaceri asigură răspunsurile la cele cinci întrebări la care s-au făcut referirile de mai sus.

3. Diferența dintre întreprinzători și manageri.

Pionii de bază a etapei de tranziție spre economia de piață, cât și cei specifici economiei de piață îi reprezintă: întreprinzătorul particular și managerul.

➤ *Întreprinzătorii particulari:*

- Legislația în domeniu definește întreprinzătorul ca fiind persoana fizică autorizată sau persoana juridică ce în mod individual sau în asociere organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor acte sau fapte de comerț.
- au ca țintă dezvoltarea unor afaceri, în general cu un capital redus, dar având câteva idei mobilizatoare.
- își încep sau își dezvoltă afacerea prin întocmirea unui plan de afaceri, încercând să-și diminueze riscurile de insucces.
- întreprinzătorul este și propriul manager, dar poate delega dreptul de a lua decizii unui manager general într-o anumită afacere.

➤ *Managerii*

- se remarcă prin exercitarea atributelor de conducere în virtutea obiectivelor stabilite, a competențelor și a responsabilităților ce revin funcției pe care o ocupă.
- au cunoștințe de management, cunoștințe tehnice, profesionale, talent etc.
- iau decizii, valorifică decizii, au capacitatea de a prezenta ideea și de a purta discuții pe marginea ei.
- au anumite roluri în organizație:
 - rolul de întreprinzător.
 - distribuitor de resurse.
 - reprezentant al grupului.
 - agent de legătură și răspândire a informațiilor.





- supraveghere, monitorizare.
- negociator și purtător de cuvânt.
- rol în dezvoltarea conflictelor din activitatea grupului.

4. Mediul de afaceri:

- este tot ceea ce este exterior unei organizații și influențează stabilirea obiectivelor organizației, procesul decizional, dar și întreaga activitate economică a acesteia.
- analiza mediului este esențială în formularea strategiei dar și a tacticilor pe termen scurt.
- conține elemente favorabile numite oportunități sau ocazii, dar prezintă și amenințări.

Managerii cu sprijinul compartimentelor organizației trebuie să analizeze mediul înconjurător, să identifice elementele sale componente, să stabilească sensul de acțiune a acestor elemente și caracterul lor de oportunitate sau amenințare și să elaboreze modalități de contracarare a amenințărilor profitând de ocaziile favorabile existente în mediu.

Produsul sau serviciul și piața

Pornind de la primele două întrebări formulate în etapa de previziune (*1. Ce produs sau serviciu va oferi afacerea ? 2. Ce piață va fi servită?*), acestea se abordează împreună pentru că răspunsul la una presupune luarea în considerație a celeilalte.

Procedând astfel se va evita o greșeală clasică a multor întreprinzători care vin cu produse noi. Ei presupun că un produs bun se vinde automat de la sine și că o piață care așteaptă produsul există.

Întrebarea referitoare la produs este abordată de mulți întreprinzători pe baza unei largi investigații ale informațiilor de identificare a oportunităților. În această privință se poate conta pe numeroase surse precum: rubrica economică a ziarelor, revistele economice și de afaceri care se concentrează asupra unor ramuri de activitate.

Organizații nonguvernamentale și agențiile guvernamentale pun la dispoziție gratuit informații cu privire la multe genuri de afaceri. Expozițiile și discuțiile cu bancherii experți și





contactele cu marile firme pot asigura de asemenea orientări de afaceri. După o largă informare se ajunge la o listă extinsă de afaceri perspective care este apoi restrânsă luând în considerație fezabilitatea fiecărei afaceri și compabilitatea cu scopurile și punctele forte ale întreprinzătorului.

Pentru a răspunde corect la cele două întrebări este necesară o analiză a pieții fiecărei afaceri pentru a evalua patru factori:

- ✓ mărimea pieței prin evaluarea tendinței vânzărilor în trecut și în viitor, stadiile ciclului vieții și produsului sau serviciului și ratele de supraviețuire a firmelor;
- ✓ concurența prin stabilirea bazelor concurenței (preț, calitate, imagine, service clienți) și a punctelor forte și punctelor slabe ale competitorilor;
- ✓ clienți - prin evaluarea veniturilor medii;
- ✓ ponderea pe piață - prin determinarea ponderii pe piață pe care o nouă afacere o poate obține în mod rezonabil.

Marea problemă a întreprinzătorilor români este aceea că sursele de informații pentru a trata corespunzător problemele de analiză menționate lipsesc, iar cele care există sunt puțin cunoscute și exploatate. Astfel chiar baza de pornire - produsul/serviciul și piața este marcată de subiectivism și de riscuri.

Cei mai mulți din întreprinzători se lansează în afacerile care oferă produse sau servicii disponibile pe piață. Unele afaceri au la bază produse sau servicii în totalitate noi. În acest caz analiza pieței este mult mai dificilă ; piața nu există și deci nici date privind cererea și prețul întreprinzătorul trebuie să determine existența cererii și în caz afirmativ să determine cât ar fi dispui să plătească clienții.

Pentru a răspunde corect la aceste întrebări este esențial un sondaj de piață, cu cheltuielile inerente chiar numai pentru a face cunoscut noul produs sau serviciu. Indiferent dacă este vorba de produs nou sau existent, întreprinzătorul trebuie să aleagă o afacere care are o plată sănătoasă, este fezabilă sub aspect financiar și este în concordanță cu propriile obiective și abilități.





Indiferent de mediul economic în care o firmă își desfășoară afacerile: economie capitalistă, socialistă sau în tranziție, pentru o bună gestiune și expansiune viitoare a activității, sistemul de conducere trebuie să fie bine pus la punct.

Expert bune practici în antreprenoriat

Gica Cruceru

