

Cuprins

Introducere	2
Capitolul 1 Eu – Antreprenor. Provocările unei noi afaceri	5
Capitolul 2 Ce înseamnă sa fii antreprenor – calitățile antreprenorului	8
Capitolul 3. O idee de afacere. Creativitatea și inovarea	10
Capitolul 4 Ideea de afacere și sursele de finanțare.....	16
Capitolul 5 Formele de organizare a firmelor	22
Capitolul 6 De la ideea de afaceri la planul de afaceri.....	28
Capitolul 7 Echipa și Leadershipul.....	31
Capitolul 8 Finalizarea planului de afaceri	36
Bibliografie	79

Introducere

Ghidul Competențe Antreprenoriale este conceput și realizat ca un suport teoretic și un instrument pentru aprofundarea cunoștințelor în domeniul antreprenoriatului, ca modalitate de înțelegere a mecanismelor economiei afacerilor. Fără îndoială, antreprenoriatul este foarte important; susținerea start-up-urilor, lansarea de noi produse și tehnologii care să satisfacă mai bine pretențiile consumatorului și să crească productivitatea a reprezentat un element important în toate țările dezvoltate. În ultimii ani concepția publicului despre antreprenoriat s-a schimbat complet. Pe lângă noile tendințe tehnologice și economice de la sfârșitul secolului, reformele instituționale și dezvoltările culturale din câteva țări au jucat un rol semnificativ în stimularea acestei renașteri a afacerilor private. Numărul tot mai mare de proprietari de afaceri și ratele din ce în ce mai ridicate de succes ale celor care intră în activitate vor sprijini aceste schimbări culturale și instituționale în anii care vor urma.

Antreprenoriatul este unul dintre pilonii pe care se bazează strategiile europene în domeniul ocupării forței de muncă, alături de îmbunătățirea capacității de angajare (angajabilitatea), promovarea capacității de adaptare a întreprinderilor și a angajaților acestora (adaptabilitatea).

Educația antreprenorială la toate nivelele – gimnazial, liceal, universitar sau formare profesională continuă - joacă un rol major în dobândirea competențelor antreprenoriale cheie. Conform analizei cuprinse într-un studiu al Comisiei Europene (CE 2014), educația antreprenorială are un impact pozitiv asupra spiritului întreprinzător al tinerei generații, asupra atitudinii și disponibilității pentru inițiativa privată și în final asupra rolului ei în societate și în economie.

Prin educația antreprenorială, tinerii studenți sau persoanele interesate învață și deprind competențe organizaționale, legate de planificarea afacerii, organizare, coordonare și control, cum să dezvolte munca în echipă și leadership-ul, care sunt instrumentele manageriale și alte competențe-cheie utile pentru gestionarea unei afaceri.

Dezvoltarea competențelor antreprenoriale are efecte pozitive asupra individului (nivel de trai și statut social), asupra comunității locale (creare de noi locuri de muncă), precum și la nivel național (creștere economică).

Drumul antreprenoriatului nu este lipsit de obstacole. Studiile arată că ca cele mai mari dificultăți de până acum au fost lipsa de încredere în forțele proprii sau în ceilalți, birocrăția dar și lipsa de personal (Barometrul Antreprenorului 2017).

Obiective

- însușirea unor metode de dezvoltare a abilităților antreprenoriale, pentru dezvoltarea unui mod de gândire și acțiune specific antreprenorial;
- acumularea cunoștințelor necesare dezvoltării unei afaceri;
- să identifice oportunitățile existente pe piață și sursele de finanțare pentru dezvoltarea propriei afaceri;
- să identifice prioritățile organizației, să planifice și să organizeze propria activitate, cât și a celor din subordine;
- să întocmească un plan de afaceri;
- să aibă capacitatea de a pune ideile în practică, urmărind rezultatele propuse inițial;
- să-și însușească competențele antreprenoriale, atitudinile de lider și să conștientizeze valorile etice care susțin comportamentele de conducere.

Altfel structura ghidului este prezentă sub forma activităților de tipul experențial, adaptate nevoilor de învățare ale studenților/absolvenților care sunt interesați de dezvoltarea competențelor antreprenoriale.

Obiectivele educației antreprenoriale sunt legate de îmbunătățirea abilităților antreprenoriale ale tinerilor, stimularea creativității și încrederii în forțele proprii; încurajarea startup-urilor inovative; creșterea rolului antreprenorilor în societate și în economie.

Pe parcursul celor 8 capitole ale modulului au fost identificate și subliniate elemente care contribuie la îmbunătățirea performanțelor antreprenoriale prin:

- auto-analiza ghidată;
- stimularea comportamentului antreprenorial;
- formarea competențelor de afaceri.

După parcurgerea acestui modul participanții vor fi capabili să descopere acțiunile eficiente pentru depășirea obstacolelor, în activitățile de conducere a unei afaceri.

Acest modul se recomandă în principal studenților, absolvenților dar și practicienilor care doresc să aprofundeze studiul antreprenoriatului în domeniul afacerilor și să aplice cu succes principiile și instrumentele de start-up, dezvoltarea și menținerea afacerii.

Educația antreprenorială în învățământul superior are impactul cel mai mare asupra antreprenoriatului, având în vedere că cei mai mulți antreprenori sunt absolvenți de facultate, iar cunoștințele antreprenoriale și manageriale temeinice se pot dezvolta cel mai bine în această etapă. Mediul academic ar trebui să fie cel mai favorabil pentru formarea abilităților antreprenoriale, stimularea creativității și inovației și de aceea pregătirea antreprenorială în universități este deosebit de importantă. Studiile europene arată că întreprinderile înființate de

studenți sau tineri absolvenți sunt cele mai inovatoare și cele mai ambițioase în termeni de cifră de afaceri și număr de angajări (Barometrul start-up-urilor 2018).

Mediul dinamic, în schimbare, trecerea de la certitudine la incertitudine (componenta antreprenorială foarte puternică, inclusiv în ceea ce privește finanțarea, respectiv componenta inovație) și de la simplu (național, regional, local etc.) la complex (interdisciplinaritate, colaborări internaționale, apartenența la clustere, parteneriate cu mediul de afaceri și administrația etc.), pune o presiune tot mai mare la nivelul instituției care trebuie să răspundă tuturor acestor provocări.

Inovația este elementul central al paradigmei antreprenoriale (Gibb et al, 2012), care trebuie să caracterizeze fiecare dimensiune a instituției de educație, fie că este vorba de misiune și strategie, o nouă curriculă, un nou parteneriat etc. Activitățile antreprenoriale (spin off, start-up, incubatoare de afaceri, activitățile de transfer tehnologic, colaborarea cu mediul de afaceri și societal, servicii pentru mediul de business și comunitate desfășurate de elevi și studenți sau de cadre didactice și cercetători) pot constitui răspunsuri la noile abordări și cerințe, dar și provocări pentru educația antreprenorială în momentul punerii în practică a acestor inițiative.

Capitolul 1 Eu – Antreprenor. Provocările unei noi afaceri

Într-o eră în care informația reprezintă cel mai important bun, antreprenoriatul este în mod cert un model de dezvoltare economică a unui individ sau a unei echipe, fiind sustenabil chiar la nivel național, în special în rândul tinerilor.

În economiile viitorului, factorul determinant al dezvoltării economice, respectiv al ameliorării productivității și creșterii competitivității în cazul economiilor în dezvoltare, este reprezentat de capacitatea antreprenorială a acelei economii. Creșterea capacității antreprenoriale a unei economii, îmbunătățirea spiritului antreprenorial al populației unei țări, reprezintă indicatori ai gradului de sănătate a economiei și condiții pentru viitoarea ei dezvoltare.

Educația și cultura antreprenorială se răsfrânge într-un mod pozitiv asupra persoanei și asupra comunității: înțelegerea problemelor economice din perspectiva interesului personal și a interesului comunitar; gestionarea eficientă a resurselor; orientarea către schimbare, creativitate și inovație, către gândirea critică și abilități de luare a deciziilor.

Studiile actuale (Barometrul antreprenorului, 2018) subliniază faptul că dezvoltarea competențelor antreprenoriale are efecte pozitive asupra individului, asupra nivelului de trai și statut social, dar și asupra comunității locale prin crearea de noi locuri de muncă, precum și la nivel național (creștere economică).

Cuvântul antreprenor este împrumutat din limba franceză și se referă la acea persoană care înființează și conduce o nouă întreprindere sau organizație și își asumă responsabilitatea pentru anumite riscuri inerente.

Dicționarele stipulează cel mai adesea că termenul de antreprenor se aplică cuiva care stabilește o nouă entitate, care oferă un produs sau serviciu nou sau existent, pe o piață nouă sau deja existentă pentru obținerea unui rezultat financiar sau ne-financiar.

Un antreprenor este o persoană care organizează un sistem pentru a crea un produs sau serviciu în ordine de a obține profit. Există un sens general acceptat conform căruia antreprenoriatul implică crearea unei noi organizații care adoptă un anumit grad de risc, neexistând o definiție comună acceptată.

Studiu de caz – Antreprenori de succes

Antreprenorii din anii '70 și '80...

Microsoft: Bill Gates, Harvard drop-out

Apple: Steve Jobs, Reed College drop-out

Oracle: Larry Ellison, two-times Illinois drop-out

Dell: Michael Dell, Austin University drop-out

Noua școală de antreprenori din anii '90 și în continuare...

Google: Sergey Brin, Master's Degree, Stanford!

Google: Larry Page, Master's Degree, Stanford!

Amazon: Jeff Bezos, Phi Beta Kappa, Princeton!

eBay: Pierre Omydiar, CS major, Tufts University!
Yahoo: Jerry Yang, Master's Degree, Stanford!
Yahoo: David Filo, Master's Degree, Stanford!
Mitul miliardarului fara scoala este spulberat!

Antreprenoriatul nu este o poveste nouă. Drept dovadă, primele definiții au fost date de Schumpeter în 1934: „Un antreprenor are abilitatea de a organiza resursele și de a crea ceva nou”. La aproape 30 de ani distanță, McClelland definește antreprenorii în 1961 ca fiind activi și orientați către profit. După alți 30 de ani, Stevenson afirmă că un „antreprenor are abilitatea de a identifica și dezvoltă oportunitățile de afaceri”.

Cine este antreprenorul? Vom prezenta în continuare câteva definiții:

Definiția 1: Antreprenorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

Definiția 2: Antreprenorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Definiția 3: Antreprenorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.

Definiția 4: Antreprenorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență

Sintetizând putem spune că există definiții centrate pe: **RIO: Risc - Inițiere - Organizare**

RISC - Antreprenorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri. Pinchot (1985).

INIȚIERE - Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

ORGANIZARE - Antreprenorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență.

Termenul de antreprenor în limba română:

- cel de **persoană fizică sau juridică** care se obligă, pe baza unor clauze și condiții contractuale, să execute diferite lucrări (industriale, de construcții etc.) în beneficiul altei persoane sau organizații, în schimbul unei sume de dinainte convenite. Pentru acest sens putem folosi și termenul de contractor.
- cel de **agent economic** reprezentativ în economia de piață care adoptă un comportament de esență **activă și inovatoare**, specific sistemelor economice bazate pe concurență, risc și inițiativă privată. În această accepțiune, antreprenorul este sinonim cu întreprinzătorul adică **antreprenoriatul ca acțiune inovatoare** ca motor al dezvoltării economice solide.

Drumul antreprenoriatului nu este lipsit de obstacole. Studiile arată că cele mai mari dificultăți de până acum au fost lipsa de încredere în forțele proprii sau în ceilalți, birocrăția dar și lipsa de personal (Barometrul Antreprenorului 2016).

Studiu de caz - Educație antreprenorială – exemplu USV

- Societatea Antreprenorială Studențească (SAS) din care fac parte și reprezentanți din mediul de afaceri
- Laborator de incubare a afacerilor (INCUBAF) <http://www.incubaf.usv.ro>
- Clubul Antreprenorial studentesc (CASt) <http://studentcast.wordpress.com>
- Centru de Consiliere și Orientare în Carieră (CCOC) - consiliere inclusiv în domeniul competențelor antreprenoriale. www.ccoc.usv.ro
- Cercul științific studentesc - Analiza și diagnosticul firmei
- Program ANC - Competențe antreprenoriale – 90 ore;
- Traininguri și workshopuri, conferințe – RubikHUB, JA Romania
- Consiliere și mentorat;
- Competiții Planuri de afaceri;
- POCU - ANTUR;
- POCU - PROGRESSIO;
- Școala de vară - Dezvoltare competențe antreprenoriale, Ed. II, 21-27 iulie 2019 USV

Capitolul 2 Ce înseamnă sa fii antreprenor – calitățile antreprenorului

Antreprenorii sunt oamenii care văd problemele ca pe niște oportunități, acționează ca răspuns la anumite nevoi și își asumă anumite riscuri cu speranța de a obține un câștig. Antreprenorii se simt mult mai mulțumiți atunci când rezolvă problemele în propria lor firmă decât în firmele deținute de alte persoane. Antreprenorii de succes:

- Identifică oportunități pe baza unor nevoi sau dorințe nesatisfăcute, după care creează un produs sau un serviciu care să le satisfacă.
- Se asigură că oamenii sunt dispuși să plătească pentru acel produs sau serviciu.
- Gestionează riscurile, informându-se despre problemele care ar putea apărea și iau măsuri pentru a le reduce la minimum sau pentru a le elimina.
- Identifică resursele de care vor avea nevoie și felul în care pot fi obținute.
- Creează o rețea sau o echipă de consilieri, angajați, consultanți și mentori care au informațiile și aptitudinile necesare pentru a ajuta afacerea să aibă succes.

Deci a fi antreprenor înseamnă:

- a avea idei constructive;
- a face lucrurile diferit;
- a lua inițiativă;
- a fi un deschizător de drumuri;
- a duce la bun sfârșit ceea ce și-a propus.

Abilitățile antreprenorului

- Abilitatea de a identifica, aplica și dezvolta idei de afaceri.
- Capacitatea de a identifica punctele tari și punctele slabe ale contextului în care se va desfășura afacerea (asociați, clienți, concurența, mediul social economic)
- Capacitatea de planificare și pregătire: determinarea, programarea și derularea afacerii.
- Știința de a comunica și negocia cu terții, de a-i influența pentru a obține resursele necesare, de a prezenta și vinde.
- Capacitatea de a organiza, de a conduce și de a lua decizii: delegarea responsabilităților și acordul asupra acestora, supervizarea îndeplinirii sarcinilor, managementul resurselor.
- Abilitatea de a rezolva problemele, conflictele și tensiunile care se ivesc, chiar dacă sunt previzibile sau apar pe neașteptate.
- Abilitatea de a monitoriza și de a evalua desfășurarea activităților în conformitate cu obiectivele stabilite.

Responsabilitățile antreprenorilor:

- să identifice oportunitățile existente pe piață și sursele de finanțare pentru dezvoltarea propriei afaceri;
- să identifice prioritățile organizației, să planifice și să organizeze propria activitate, cât și a celor din subordine;
- să întocmească un plan de afaceri;
- să aibă capacitatea de a pune ideile în practică, urmărind rezultatele propuse inițial;
- să-și însușească competențele antreprenoriale, atitudinile de lider și să conștientizeze valorile etice care susțin comportamentele de conducere.

Capitolul 3. O idee de afacere. Creativitatea și inovarea

Creativitatea și inovația reprezintă elementul central al paradigmei antreprenoriale (Gibb et al, 2012). În ultimii ani vorbim din ce în ce mai des de conceptul de antreprenoriat creativ, antreprenoriat inovativ. Creativitatea și inovația permite organizațiilor să anticipeze schimbarea, să creeze noi tehnologii, produse și noi metode operaționale și mai ales noi start-up-uri. Un mare plus al antreprenoriatului creativ este faptul că poți gândi orice vrei, oricât de mare vrei și apoi țiine doar de tine dacă vei avea puterea și curajul să implementezi ce gândești.

Creativitatea reprezintă capacitatea de a identifica noi legături între elemente (obiecte, evenimente, legi) aparent fără legătură între ele.

Inovarea reprezintă transpunerea ideilor în noi produse, servicii sau metode de producție. Inovația poate fi de produs sau de proces.

Metodele de creativitate sunt utilizate în vederea găsirii unor idei de noi produse sau de inițiere a unei afaceri. Aceste metode nu urmăresc găsirea de soluții care să răspundă nevoilor exprimate pe piață ci caută să anticipeze evoluția nevoilor consumatorilor.

Metodele de creativitate pot fi împărțite în două categorii:

- metode intuitive
- metode raționale.

Metodele intuitive au la bază ideea că un grup de indivizi este mult mai creativ decât fiecare individ care lucrează separat. Se pune accentul pe efectul sinergetic rezultat în urma interacțiunii dintre membrii grupului. Prin aceste metode se valorifică imaginația și intuiția persoanelor care participă la ședințele de creativitate.

Metodele raționale presupun căutarea de idei de noi produse, pornind de la analiza sistematică a produselor existente. Pot fi avute în vedere în procesul de analiză o serie de aspecte precum:

- caracteristicile produselor existente,
- comportamentul lor în consum,
- modalitățile de utilizare,
- situațiile de consum etc.

Procesul creativ în organizații implică trei pași: generarea de idei, rezolvarea problemei sau dezvoltarea ideilor și implementarea.

Generarea de idei. Generarea ideilor depinde în primul rând de fluxurile de oameni și de informații între firma și mediul ei înconjurător. Marea majoritate a inovațiilor tehnologice sunt realizate ca răspuns la condițiile impuse de piață. Generarea ideilor este mult mai probabilă să devină inovație când aceste idei provin din interiorul organizației sau de la cei care doresc să inițieze afacerea. Deși multe idei noi provoacă și zdruncină cultura tradițională a companiilor, companiile inovative încurajează angajații să genereze idei noi.

Metode de a genera idei noi:

- ✓ Focus groups
- ✓ Brainstorming
- ✓ Brainwriting
- ✓ Reverse Brainstorming
- ✓ Problem Inventory Analysis
- ✓ Gordon Method
- ✓ Checklist Method
- ✓ Free Association
- ✓ Forced Relationships
- ✓ Attribute Listing
- ✓ Collective Notebook Method
- ✓ Big Dream Approach
- ✓ Parameter Analysis
- ✓ Etc.etc.

Dezvoltarea ideilor. Dezvoltarea ideilor este dependentă de cultura organizațională și de procesele din organizație. Caracteristicile organizaționale, valorile și procesele, structura organizatorică pot să sprijine sau să inhibe dezvoltarea și utilizarea ideilor creative.

Implementarea. Faza de implementare este un proces creativ ce constă în acei pași care aduc invenția pe piață. Pentru mărfuri, acești pași includ unelte, fabricație, teste de marketing și acțiuni de promovare. În timp ce un ritm înalt de inovare adesea reduce profitabilitatea pe termen scurt, ea este necesară pentru dezvoltarea pe termen lung.

Instrumentele specifice stimulării creativității și inovării antreprenoriale (Anexe):

- Generarea ideii – brainstorming;
- Macro-selecția;
- Micro –selecția,
- Analiza SWOT - Analiza AWOT;

Metoda de stimulare a creativității – brainstorming:

- reprezintă o tehnică de stimulare a creativității, care implică participarea mai multor persoane, dintre care una colectează toate ideile;
- organizarea sesiunilor de brainstorming trebuie să fie precedată de o fază de informare cu privire la problematica zonei, a domeniului analizat;
- este nevoie de un moderator;
- trebuie respectate regulile generale ale sesiunilor de brainstorming.

Brainstormingul

Este o metodă de generare a ideilor (asaltul ideilor) concepută de profesorul american Alex Osborn de la Buffalo University. Ideea de la care a plecat în proiectarea metodei, a fost aceea că potențialul creator al grupurilor

de muncă nu poate fi pus în valoare. De multe ori acesta este inhibat, în special de teama oamenilor de a nu părea ridicol în ochii celorlalți.

Metoda propusă de Osborn se bazează pe patru reguli fundamentale ale gândirii creative: **căutarea în voie a ideilor, amânarea judecății ideilor, cantitate mare de idei, schimbul fertil de idei.**

Brainstorming-ul poate fi aplicat cu succes în grupuri formate din **6 până la 12 participanți** și presupune parcurgerea a trei etape:

- pregătirea;
- desfășurarea;
- valorificarea producției de idei.

În etapa de **pregătire** se alege locul de desfășurare și se stabilește încăperea special amenajată pentru a crea o atmosfera destinată, se asigură mijloacele de înregistrare a ideilor, se formulează problema care trebuie soluționată și are loc transmiterea acesteia.

În etapa de **desfășurare** liderul grupului se asigură că problema a fost înțeleasă și că dezlănțuirea ideilor este stimulată. Odată ce au fost emise aproximativ 80-100 de idei, se apreciază că poate fi găsită soluția cea mai bună, iar reuniunea poate înceta.

Ultima etapă, **a evaluării ideilor**, constă în selecționarea și clasificarea ideilor pe categorii de aplicabilitate (realizabile imediat, realizabile într-un timp mai îndelungat, inaplicabile), respectiv analiza și evaluarea soluțiilor.

Succesul metodei depinde în mare măsură de calitățile și personalitatea liderului care conduce reuniunea. Acesta are sarcini de baza privind prezentarea informațiilor, antrenarea tuturor membrilor la discuții și un puternic rol de catalizator pentru reacțiile personale, interpersonale și de grup. În scopul „manipulării” ideilor de către lider.

Pași în realizarea brainstormingului

Pas 1: Definiște-ți foarte clar obiectivul brainstormingului

► Primul pas este stabilirea clară a scopului – ce se dorește a se obține în urma brainstormingului

► Este bine să se opteze pentru un număr limitat de obiective, astfel încât discuția să fie focalizată și să nu devieze pe alte zone sau domenii.

Pas 2: Gândește-te care sunt persoanele care pot veni cu idei pentru atingerea obiectivului

► Nu este necesar ca toți cei care participă să fie experți în subiectul abordat. De fapt, în faza de strângere a informațiilor este chiar foarte bine să ai câțiva oameni care nu sunt foarte implicați în subiect, deoarece aceștia pot avea o privire mai clară asupra problemei (pot avea idei originale și pot impulsiona pe cei experimentați în generarea de noi idei)

Cele mai reușite brainstorming-uri se derulează cu aproximativ 10 participanți. Un număr mai mare poate însemna o coordonare mai dificilă a grupului.

Pas 3: Pregătirea materialelor necesare în ședința de brainstorming

► De regulă îți trebuie: o tablă sau un flip chart, markere

► Este recomandat să aveți materialele la îndemână. În cazul în care se epuizează nu trebuie să întrerupeți ședința. Riscați să pierdeți idei importante.

Pas 4: Instruirea participanților

► toată lumea este rugată să spună orice răspuns îi trece prin cap, indiferent cât de ciudat i s-ar părea. Pentru ca participanții să înțeleagă importanța acestui lucru, trebuie explicat și raționamentul care stă la bază: aceste idei pot genera alte idei în rândul celorlalte persoane implicate, pot deschide noi zone de analizat.

► participanții trebuie să rămână concentrați pe subiect și să nu devieze de la tema propusă.

► nici o idee nu se discută decât în momentul în care moderatorul cere să se facă acest lucru.

Pas 5: Colectarea de idei

► Toată lumea trebuie să ofere idei, în timp ce o persoană desemnată din grup le scrie pe tablă/hârtie. Nu este recomandat ca această persoană să fie moderatorul, pentru că se pot crea pauze inutile.

► Chiar dacă ideile nu au voie să fie criticate în această fază, nu înseamnă că nu pot avea loc discuții, cu mențiunea că acestea trebuie păstrate la subiect și limitate pe cât posibil în timp.

Pas 6: Încheierea fazei de colectare a ideilor

► Când considerați că s-au adunat un număr suficient de idei fezabile și dacă ideile care apar sunt din ce în ce mai slabe calitativ (sau vin după minute de gândire)

Pas 7: Analiza ideilor

► Una dintre cele mai simple variante este analiza ideilor în ordinea în care au fost enunțate și eliminarea ideilor care nu au legătură cu tema propusă. Se continuă astfel cu excluderea celor mai slabe și tot așa până rămân câteva idei.

► Se pot utiliza metode elaborate de selecție a ideilor, pe baza analizei grupului și pe baza unor factori de ponderare (de ex. Metoda Macro-Micro-Screen) care conduc până la selectarea unei singure idei.

Pas 8: Încheierea brainstormingului
Brainstorming – reguli de bază

- Toată lumea participă!
- Se aplică pentru o temă clar precizată
- Fii creativ!

- Cu cât mai multe idei, cu atât mai bine!
- Fiecare idee este binevenită!
- Fiecare participant- câte o idee, pe rând
- Fără repetiții!
- Dați doar ideea, fără poveste!
- Acordați participanților încredere!
- Idei cât mai trăsnete și mai haioase
- Toate ideile sunt respectate, nu se evaluează
- Nu râdeți, nu vă încruntați, nu criticați!
- Nu descurajați nici o idee!
- Utilizați asociații de idei
Toate ideile sunt reținute și afișate.

Macro-selecția

- Macro-selecția reprezintă un pas foarte important, situat între generarea ideii de proiect și decizia finală de a dezvolta un produs sau un serviciu;
- Macro-selecția este prima selecție a ideilor rezultate în urma ședinței de brainstorming.

În cadrul procesului de macroselecție:

- Fiecare participant al ședinței de brainstorming va avea posibilitatea să selecteze 3 dintre ideile cele mai interesante;
- Moderatorul va centraliza la final și nota ideile de afaceri / produs sau serviciu, care vor avea cele mai multe voturi;
- Ulterior acestea vor trece prin etapa de micro-selecție.

Micro –selecția

- Micro-selecția reprezintă linkul dintre procesul macro-selecției și analiza SWOT;
- Prin micro-selecție se adaugă calitate la procesul de selecție, prin adăugarea de diferiți parametri legate de activitatea economică (cerere, piață, disponibilitatea de calificare, tehnologie, etc);
- Este o analiza multicriterială.

Inovarea reprezintă acțiunea al cărui rezultat este de a produce altceva sau de a produce altfel.

Conform Comunicării Comisiei Europene COM 688/1995, “inovarea” constă în:

- a) înnoirea și lărgirea gamei de produse, servicii și piețe asociate;
- b) stabilirea de noi metode de producție, de aprovizionare și distribuție;
- c) introducerea de schimbări în management, organizarea muncii, condițiile de muncă și instruirea personalului.

Dezvoltarea sectorului privat are la bază cel puțin două explicații logice:

- modificarea structurală a afacerilor și tendința de diminuare a mărimii firmelor, oferind oportunități pentru afacerile de mici dimensiuni de tip “nișă” care înglobează o parte semnificativă de inovare, noutate;
- dezvoltarea unui mediu economic care încurajează întreprinderile mici;

Un IMM inovativ este perceput ca fiind principalul motor al creșterii competitivității, capacitatea fiind determinată de numeroși factori, cum ar fi:

- baza materială, mijloace financiare;
- informații de piață;
- staff managerial calificat și competent;
- potențialul creativ al resurselor umane;
- nivelul expertizei;
- capacitatea de a pune expertiza la dispoziția comunității.

Capitolul 4 Ideea de afacere și sursele de finanțare

De la idee de afaceri la maturitate:

1. Existența unei idei

Pentru a avea valoare, ideile tale de afaceri trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

- să fie orientate pe principiile afacerilor – capabile să genereze profit;
- să fie realiste – pentru a se integra în contextul economic;
- să fie inovatoare – să aducă ceva nou;
- să răspundă unei cereri actuale și/sau potențiale – să satisfacă o nevoie;
- să fie legale – se subîntelege;
- să apară la momentul oportun

2. Inovare, strategie, cercetare și proiectare – se studiază fezabilitatea unei idei de afacere și dezvoltarea acesteia într-o întreprindere

3. Existența pieței, Marketing - promovarea și vânzarea

4. Viziune, Resurse - obținerea de finanțare, consultanță și expertiză

- expertiza în domeniul afacerilor, aptitudini tehnice – cursuri de instruire, cunoștințe juridice, management financiar etc;
- sprijin personal – agenții, consilieri, contacte, etc;
- resurse financiare – credite, granturi, donații etc; Există o serie de resurse financiare disponibile pentru începerea unei afaceri, care sunt condiționate de prezentarea unui **plan de afaceri** viabil. Aceste resurse pot fi: programe de susținere a start-upurilor, credite bancare, credite subvenționate, finanțări nerambursabile acordate în cadrul programelor de sprijin al întreprinzătorilor mici și mijlocii, capital de risc și, nu pe ultimul loc, fonduri de garantare a creditelor, etc
- locații – închiriere și leasing etc;
- echipamente – închiriere și leasing etc.

5. Implementare - administrarea și evaluarea afacerii

6. Control – monitorizează tot ce se întâmplă în cadrul afacerii și ia măsuri adecvate pentru remedierea problemelor

Inițierea unei afaceri:

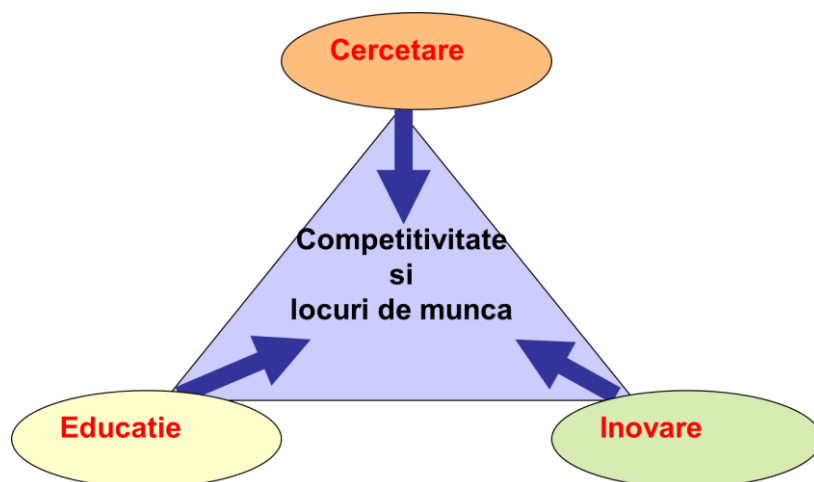
O afacere nouă va duce într-o lume a competiției în care aveți nevoie de cunoștințe teoretice, resurse (umane, financiare, materiale, informaționale) și abilități de conducere a afacerii.

Primii pași în inițierea unei afaceri, pornind de la faptul că există ideea, că știm în ce domeniu ne plasăm afacerea, că știm ce vrem să facem, sunt:

- identificarea formei juridice de organizare a afacerii pe care o inițiem
- alegerea tipului de proprietate (asociat unic, asociere, parteneriat, etc.)

- protejarea ideilor inovative înainte de a le face cunoscute, în cazul în care afacerea pe care o începeți are la baza idei noi care nu există pe piață.

Cei 3 piloni pe care se sprijină Strategia Lisabona; pune accent pe sprijinirea întreprinderilor inovative care contribuie la creșterea economică și la înființarea de noi locuri de muncă.



Inițierea și dezvoltarea unei afaceri se bazează pe:

- dezvoltarea abilităților în domeniul afacerilor; asimilarea de cunoștințe minime care să vă ajute să înțelegeți pârghiile care acționează în domeniul afacerilor dar și în domeniul în care veți dezvolta afacerea;
- înțelegerea mecanismelor de piață și a stării pieței la un moment dat: necesități (ce se cere pe piață), discontinuități (cum fluctuează piața și care sunt factorii care influențează aceste fluctuații), oportunități (ce ocazii favorabile oferă piața și abilitatea de a profita de ele pentru prosperitatea pieței);
- cunoașterea concurenței și a poziției pe care o aveți față de concurență.

Start-up inovativ:

- Este o întreprindere cu o vechime de max.3 ani, care implementează (produce și comercializează pe piață) rezultatele obținute din activități de cercetare.
- Își bazează activitatea pe idei inovative, rezultate ale cercetării, brevet de invenție.
- Preia rezultatele cercetării de la o Universitate sau Centru de Cercetare
- Poate accesa fonduri de max 200.000 Euro
- Fonduri eligibile pentru achiziție echipamente, linii tehnologice, licențe și salarii (pentru îndeplinirea obiectivelor proiectului)

- Cofinanțare de 10%

Spin-off

- Este o companie nou creată de un grup de cercetare dintr-o instituție publică de cercetare sau universitate, pentru a produce și comercializa propriile rezultate CD.
- Activează în Universitate sau Incubatorul Universitar tehnologic și de afaceri.
- Se bazează pe o cercetare, cu potențial impact pe piață.
- Implementează, industrializează și comercializează pe piață tehnologia
- Folosește laboratoarele universitare și plătește chirie și utilități pentru utilizare.
- Poate accesa fonduri de max 200.000 Euro
- Fonduri eligibile pentru achiziție echipamente, linii tehnologice, licențe și salarii (pentru îndeplinirea obiectivelor proiectului)
- Cofinanțare de 10%

Finanțarea afacerii

Principala problemă a unei afaceri aflate la debut nu o reprezintă ideile sau dorința de muncă, ci aspectele legate de finanțarea afacerii.

Încă de la început este necesar să răspundeți la aspectele legate de asigurarea fondurilor necesare creării celor trei tipuri principale de capital utilizate în activitatea firmei:

- capitalul fix - imobilizat în activele fixe, cu rol de formare ale firmei (clădiri, terenuri, autovehicule, echipamente, instalații, utilaje etc.) și care constituie infrastructura de susținere a firmei;
- capitalul circulant - reprezintă fondurile circulante ale firmei și asigură continuitatea desfășurării activității;
- capitalul pentru dezvoltare - este destinat extinderii afacerii, integrării ei pe verticală, diversificării ei (schimbării eventual a direcției activității).

În general, sursele (posibilitățile) de finanțare ale unei afaceri pot fi grupate astfel:

- surse interne: venituri personale, ale partenerilor (asociațiilor), prietenilor și rudelor, acționarilor);
- surse externe: creditul comercial, obținerea de plăți anticipate de la clienți, închirierea sau locația, cumpărarea în rate, arendarea, participarea la profit, emisiunea de obligațiuni, fonduri neramburabile din surse guvernamentale sau din bugetul Uniunii Europene, donațiile și împrumuturile fără dobândă, creditul bancar.

Planificarea unui credit bancar

În orice operație de creditare se utilizează următorii termeni: scadență , ratele scadente, perioadă de grație , dobânda.

Înainte de a merge la bancă, ar trebui să vă puneți câteva întrebări de bază:

1. Ce trebuie să finanțez pentru a-mi acoperi necesitățile?
2. Ce sumă îmi trebuie realmente?
3. Când și pentru cât timp, voi avea nevoie de suma respectivă?
4. Cum voi câștiga suficienți bani pentru a plăti împrumutul?

Dacă vă veți decide să accesați un credit, trebuie să știți că principalele etape pe care le veți parcurge în acordarea finanțării sunt:

1. Întocmirea cererii de credit și a documentației de credit și depunerea lor la bancă;
2. evaluarea cererii de credit, a riscurilor afacerii pentru care se solicită creditul și a riscurilor aferente creditării;
3. aprobarea (sau refuzul) cererii de credit;
4. încheierea contractului de credit și acordarea creditului (în cazul aprobării acestuia);
5. rambursarea creditului și a dobânzilor;
6. eventuala rescadențare a creditului.

Pe lângă toate acestea, documentația de credit, anexată cererii de credit, va mai cuprinde:

- fișa de prezentare generală a societății,
- situația evolutivă a patrimoniului și principalii indicatori de rezultate economico-financiare;
- bugetul de venituri și cheltuieli pe ultimul exercițiu și pe exercițiu în curs;
- ultimul bilanț contabil și contul de profit și pierderi, precum și ultima bilanță de verificare;
- extrasele de cont curent și de credit de la toate băncile unde societatea are deschise conturi;
- evaluări și expertize tehnice ale garanțiilor;
- dovezi ale proprietății asupra garanțiilor;
- acordul proprietarilor privind gajarea, ipotecarea, cesionarea garanțiilor către bancă.

Garanțiile asiguratorii, obligatoriu de contuit la acordarea oricărui tip de credit, sunt de două tipuri:

1. garanțiile reale - reprezintă un element de activ mobilier sau imobilier pe care debitorul (firma ce solicită creditul) îl gajează în favoarea creditorului (banca).
2. garanțiile personale (cauțiunea sau fidejusiunea): angajamentul pe care o persoană fizică sau juridică și-l asumă în favoarea debitorului și prin care preia riscul de insolvabilitate al acestuia.

Din motive de prudențialitate, pentru prevenirea riscului de creditare, băncile nu acordă credite firmelor încadrate în cel puțin una din următoarele situații:

- înregistrează pierderi;
- nu contribuie cu capital propriu la finanțarea activelor circulante sau la realizarea proiectelor de investiții;
- au datorii față de bancă, trecute de aceasta în afara bilanțului și care nu prezintă programe de redresare viabile;
- s-a instituit procedura de reorganizare sau faliment.

La acordarea unui credit, băncile verifică bonitatea solicitantului și posibilitatea acestuia de a oferi garanții.

Bonitatea solicitantului de credite se apreciază pe baza următorilor indicatori:

- lichiditatea patrimonială;
- solvabilitatea patrimonială;
- rentabilitatea capitalului social;
- rentabilitatea capitalului propriu;
- rentabilitatea în funcție de costuri;
- gradul de îndatorare al firmei;
- viteza de rotație a activelor circulante.

Înainte de acordarea creditului, banca verifică și factorii non-financiari care influențează activitatea clientului:

- situația economico-financiară;
- evoluția previzibilă a domeniului de activitate al firmei și a mediului de afaceri zonal;
- calitatea managementului firmei:
 - o pregătirea profesională, prestigiul și experiența în sectorul de activitate;
 - o experiența în funcții de conducere și reputația echipei manageriale;
 - o caracterul, moralitatea și integritatea conducerii;
 - o gradul de participare a conducerii la capitalul societății (gradul de cointerese materială).
- situația concurenței directe;
- înzestrarea tehnico-materială a firmei;
- etapa de viață în care se găsesc produsele/serviciile firmei;
- adaptabilitatea firmei la fluctuațiile pieței și la condițiile impuse de legislație;
- Strategia firmei:
 - o existența unei strategii de dezvoltare pe următorii 3-5 ani, dacă aceasta este realistă, realizabilă sau cu risc de eșec;
 - o alternative și implicații în cazul nerealizării strategiei propuse;
 - o existența sau nu a planurilor de restructurare și redresare financiară.
- Implicarea financiară sau angajarea acționarilor / asociaților:
 - o participarea cu capitaluri proprii a acționarilor/asociaților la finanțarea afacerii, astfel încât aceasta să fie pe măsura riscului implicat;

o se analizează dacă proprietarii sprijină afacerea prin garantarea personală, aceasta asigurând o mai mare angajare din partea lor.

În scopul evaluării riscului de credit, societățile bancare trebuie să-și clasifice creditele acordate în una din următoarele categorii de bonitate (doar încadrarea în categoriile A și B permite creditarea):

Categoria A (standard): performanțe foarte bune, care permit achitarea la scadență a datoriei;

Categoria B (în observație): performanțe bune, dar fără certitudinea rambursării în viitor;

Categoria C (substandard): performanțe satisfăcătoare, cu tendințe de înrăutățire;

Categoria D (îndoielnic): performanțe scăzute;

Categoria E (pierdere): pierderi și incapacitate de rambursare

Capitolul 5 Formele de organizare a firmelor

Forme de organizare a afacerilor:

- A. Întreprinderi persoane fizice (individuale)
- B. Întreprinderi – asociere (cooperative)
- C. Întreprinderi societăți comerciale
 - De persoane - în nume colectiv
 - în comandită simplă
 - De capitaluri - în comandită pe acțiuni
 - societăți pe acțiuni (corporații)
 - Societăți cu răspundere limitată
- D. Regiile autonome

Înființarea unei S.R.L. presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Informare inițială privind procedura și obligațiile întreprinzătorului
2. Verificarea și rezervarea denumirii firmei / emblemei
3. Cercetarea firmei/emblemei la OSIM pentru verificarea similitudinii cu mărci înregistrate în registrul de mărci (opțional)
4. Redactarea actului constitutiv (obligatoriu)
5. Obiectul de activitate principal și obiectele de activitate secundare
6. Capitalul social al societății
7. Obținerea autentificării pentru actul constitutiv (obligatoriu)
8. Redactarea și obținerea declarației pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor și a cenzorilor ca îndeplinesc condițiile prevăzute de lege (obligatoriu)
9. Completarea cererii de înregistrare (obligatoriu)
10. Obținerea evaluării prin expertiză, a bunului imobil subscris ca aport în natură la capitalul social (după caz)
11. Obținerea certificatului constatator al sarcinilor cu care, eventual este grevat bunul imobil subscris la capitalul social (după caz)
12. Vărsământul în numerar la capitalul social (direct la banca dorită sau la unitățile CEC de la CCI) (obligatoriu)

Afacerea și cadrul juridic

- Legea 31/1990 - Legea societăților comerciale, cu completările și modificările ulterioare
- Formalități de înființare a firmei: stabilirea sediului, denumirea întocmirea și semnarea actului constitutiv, constituirea capitalului social, dosarul de înființare al firmei
- Franciza

Afacerea și cadrul juridic:

Reglementările generale privind societățile comerciale, cuprinse în Legea nr. 31/1990, Codul fiscal, Codul de procedură fiscală și Codul Muncii constituie cadrul juridic cu privire la modul de înființare și funcționare al societăților comerciale pe teritoriul României.

Dacă te-ai decis să înființezi o societate comercială în primul rând trebuie să parcurgi Legea 31/1990, în formă actualizată, prezentată în **Anexa L31 /1990**

Am identificat pentru tine principalele avantaje ale înființării unei societăți cu răspundere limitată (denumită în continuare S.R.L.):

- a) răspunderea asociaților față de creditorii societății este limitată la aportul acestora la capitalul social al firmei;
- b) asociații nu răspund în fața creditorilor societății cu averea personală, cu excepția cazurilor prevăzute de lege;
- c) la înființarea societății nu este necesară dovedirea pregătirii profesionale pentru codurile CAEN prevăzute în actul constitutiv, cu excepția acelor coduri CAEN pentru care legea prevede altfel;
- d) în actul constitutiv al societății pot fi înscrise toate obiectele de activitate, cu excepția celor pentru care legea solicită avize/autorizări prelabile sau pentru care se solicită dovedirea pregătirii profesionale;
- e) obligațiile fiscale stabilite în sarcina societății sunt, de regulă, mai mici decât cele aferente activităților desfășurate de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale sau întreprinderile familiale.

Pași de parcurs când intenționezi să îți înființezi o societate (S.R.L.)

(Informații detaliate - Anexa 8)

Pasul 1 - Rezervarea denumirii societății

Pasul 2 – Obținerea documentelor privind dovada sediului social/sediilor secundare

Pasul 3 – Redactarea actului constitutiv

Pasul 4 – Întocmirea documentelor notariale

Pasul 5 – Deschiderea contului bancar și vărarea capitalului social

Pasul 6 – Depunerea dosarului la ORC de pe lângă Tribunalul unde societatea va avea sediul social

Oricare dintre asociați, administratori sau împuterniciți ai acestora pot depune la Oficiul Registrul Comerțului **dosarul de înregistrare al societății, care va cuprinde următoarele:**

- a) Dovada rezervării denumirii societății, în termen de valabilitate (a se vedea pasul 1); Anexa 7
- b) Cerere de înregistrare în Registrul Comerțului completată corespunzător; Anexa 6
- c) Declarație - tip Model 2 în care se înscriu sediile și activitățile care se doresc a fi autorizate; Anexa 5

- d) Anexa 3 la Ordinul nr. 1355/C/2009 referitoare la înregistrarea fiscală;
- e) Anexa 4 referitoare la investiția străină (numai dacă există asociați cetățeni străini sau asociați cetățeni români cu domiciliul în afara țării);
- f) Act constitutiv întocmit conform pasului 2 din prezentul document, semnat de către toți asociații;
- g) Dovada dreptului de folosință asupra sediului social/sediilor secundare precum și, dacă este cazul, celelalte documente precizate la pasul 3, lit. b din prezentul document;
- h) Declarații autentice ale asociațiilor/administratorilor;
- i) Copiile actelor de identitate ale asociațiilor/administratorilor;
- j) Specimenele de semnătură ale administratorilor;
- k) Copia chitanței bancare de vărsare a capitalului social;
- l) Împuternicire (dacă este cazul);
- m) acte de studii, autorizări prealabile, avize prealabile, documente care atestă experiența profesională, certificat de căsătorie sau alte documente (numai dacă este cazul).

O alternativă la înființarea unei societăți proprii o reprezintă achiziționarea unei francize

- **Franciza:** avantaje și riscuri

O metodă de a depăși dificultatea de a fi unicul proprietar al unei mici afaceri este de a cumpăra o franciză. Într-o franciză, o persoană sau o companie plătește unei organizații naționale o taxă, pentru dreptul de a vinde produsele sau serviciile. Pentru aceste beneficii, franchisor-ul va trebui să renunțe la o parte din independența lui.

În multe cazuri, firma “părinte” va:

- fixa prețul produsului
- decide asupra locației
- determina proceduri financiare ‘standard’
- asigură asistența în organizarea afacerii, instruirea echipei și comercializarea produselor

Franciza se folosește mai ales în cazul în care este vorba despre o activitate productivă. Cele mai multe elemente sunt standardizate, de ex. imaginea produsului, materialele promoționale, stilul. Se impun condiții stricte asupra metodelor de operare.

Franșizor-ul investește de obicei, o mare sumă de bani în clădire, echipamente, stocuri. Cel care vinde franciza va sigura un “pachet” de sprijin pentru demararea afacerii și continuarea ei.

Avantajele francizei

- produsele sau serviciile sunt testate pe piața de unde provin;
- o perspectivă mai bună de a obține finanțare;
- publicul cunoaște numele și standardele de calitate;

- se acordă ajutor pentru demararea afacerii, alegerea locului și instruire;
- termeni favorabili în cazul unor cumpărări masive;
- manual de proceduri standardizate;
- șanse excelente de succes (peste 85% dintre francize au succes)

Riscurile francizei

- taxe mari pentru licențe;
- limitarea inițiativei individuale;
- franchisor-ul poate falimenta și în acest caz, nu va fi sprijinit.

Atenție! Dacă cumpărați cumpără o franciză, această decizie presupune o analiză atentă și un studiu amănunțit al avantajelor și dezavantajelor.

Franciza nu elimină riscurile inerente ale unei mici afaceri, este doar o alternativă.

Avize și documente. Ce obligații am ?

Înregistrarea fiscală a firmei

DOSAR FORMULARE VECTOR FISCAL

- Înregistrare punct de lucru la ANAF (D010)
- Înregistrarea în scopuri de TVA prin opțiune (D010)
- Opțiunea pentru TVA la încasare (D097)
- Fiscalizarea casei de marcat (dosar ANAF serie fiscală)
- Procedura vector fiscal urmare a AIC – schimbare perioadă fiscală (D010)
- Dosar salariat
- Modificare ANAF vector fiscal (includere contribuții și impozit venit) (D010)
- Modificare vector fiscal depășire plafon (TVA la încasare și microîntreprindere D010)

Obținerea avizelor și autorizațiilor necesare funcționării

PROCEDURI DUPĂ ÎNFIINȚARE FIRMĂ :

1. Achiziționare ștampilă firmă - copie CI administrator, copie CUI
2. Deschidere cont curent și deblocare cont capital social la Bancă și prezentarea la ghișeu a tuturor actelor în copie și original: act constitutiv; act spațiu sediu; CUI; rezoluție ORC; cererea de înmatriculare; certificate constatatoare autorizare CAEN, CI asociați, administratori
3. În termen de 15 zile de la înființare se va depune la ANAF declarația 010 cu date înscrise în anexa cererii de înregistrare la ORC, însoțită de următoarele acte: copie CUI; copie CI reprezentant legal; copia cererii și a anexei de înregistrare la ORC, împuternicire notarială, în cazul în care nu se prezintă reprezentantul legal

4. Achiziționarea Registrului Unic de Control de la DGFP - copie CUI; copie rezoluție ORC; copie certificate constatatoare pentru autorizarea CAEN sediu, punct lucru/în afara sediului/la beneficiari; delegație semnată, stampilată, copie CI delegat, 30 lei;
5. Înregistrarea la Administrația Fiscală de pe raza unde își are sediul social: copie CUI; copie CI administrator/ reprezentant; copie rezoluție ORC; copie certificate constatatoare cu autorizarea CAEN, copie contract sediu comodat/închiriere, copie act proprietate sediu, schița spațiului sediu, copie CI proprietar
6. Achiziționare registre obligatorii: Registrul jurnal; Registrul inventar;
7. Procura notarială de numire a unei persoane pentru reprezentare și semnarea electronică a declarațiilor la ANAF cu ajutorul semnăturii digitale;
8. Contract pentru evidența contabilă și declarații fiscale încheiat cu o persoană fizică/juridică autorizată CECCAR.

Obligațiile fiscale ale firmei

Firmele care au o cifră de afaceri (CA) de cel puțin 1.000.000 euro, plătesc impozit pe profit **16%**. Firmele ce nu ating acest plafon și nu au un capital social de cel puțin 45.000 lei plătesc impozit pe venit astfel:

1% pentru veniturile realizate de către entitățile ce au cel puțin un salariat

3% pentru veniturile realizate de către entitățile ce nu au angajați, conform OUG nr.79/2017

Obligații fiscale angajat și angajator, pentru condiții normale de lucru:

- Contribuția la Fondul de pensii – 25%, este în totalitate în sarcina salariatului
- Contribuția la sănătate CASS – 10%, este în totalitate în sarcina salariatului
- Contribuția asiguratorie pentru muncă - 2,25%, este în totalitate în sarcina angajatorului
- Impozitul pe venituri de natura salariilor este de 10%,

Important: Angajatorul calculează, reține și plătește contribuțiile sociale, salariații neavând nici o obligație în acest sens!

La întocmirea unui contract individual de munca (CIM) sunt necesare următoarele acte:

1. **formularul tip de contract individual de muncă** (care se găsește pe site-ul ITM). Acesta se completează de către angajator cu datele sale de identificare (denumire, sediu, cod fiscal, adresa, nr. de la registrul comerțului) și cu datele salariatului (nume și prenume, CNP, adresa, funcția, norma de lucru (8 ore-normă întreagă sau câte ore lucrează, în cazul în care sunt mai puțin de 8 ore și se întocmește contract de munca cu timp parțial), repartizarea timpului de lucru, adică programul de lucru (intervalul), nr. de zile de concediu de odihnă (care nu poate fi mai mic de

20 zile pentru CIM cu norma întreagă), salariul (care nu poate fi mai mic decât salariul minim pe economie, stabilit conform hotărârilor de guvern (în prezent este în cuantum de 1900 lei, iar la contractele cu timp parțial se stabilește salariul cel puțin fracțiune din salariul minim, în funcție de câte ore lucrează), data la care se plătește salariul, perioada de probă care poate fi max. 90 zile pentru funcții de execuție și max. 120 zile pt. funcții de conducere (perioada de probă este inclusă în CIM)

Important: este obligatoriu întocmirea CIM și pentru cei angajați în perioadă de probă

2. **fișa medicală de la medicul de Medicina Muncii** (lipsa acestei fișe face ca CIM să fie nul)
3. **dispoziție de repartizare de la AJOFM** (Oficiul de șomaj), care să dovedească faptul că nu mai lucrează în altă parte sau că nu este în plată ca șomer).

Important: La CIM cu timp parțial, dacă mai lucrează în altă parte sau este pensionar este necesară adevărul și de la celălalt loc de muncă sau o copie după decizia de pensie.

Nu au voie să lucreze persoanele pensionate anticipat, precum și cele cu grad de invaliditate 1 sau 2.

4. **copie după actul de identitate al salariatului(CI)** și după toate actele de studii

Important: funcțiile se trec în CIM în funcție de calificările pe care le are angajatul dvs.

La sediul entității dumneavoastră se întocmește câte un dosar de personal pentru fiecare angajat. Dosarul va conține actele menționate anterior și o fișă de post ce va conține toate drepturile și obligațiile care au fost negociate între salariat și angajator. În general fișa postului se particularizează pentru fiecare funcție în parte, incluzând și alte sarcini stabilite de comun acord.

Angajarea se consideră efectuată când, în afară de întocmirea în formă scrisă a CIM se va face și transmiterea on-line printr-un program stabilit la nivel național numit REVISAL.

Acest program se descarcă în format electronic și fiecare angajator îl completează cu datele sale și ale salariaților și îl transmite, obținând automat un cod de încărcare, acesta fiind dovada transmiterii.

ATENȚIE: Neîntocmirea în formă scrisă a CIM și netransmiterea lui în REVISAL în termen (cu o zi lucrătoare anterior începerii activității) constituie contravenție 20000 lei/salariat cu plata a ½ în 48 ore.

Capitolul 6 De la ideea de afaceri la planul de afaceri

Ideea afacerii trebuie să pornească de la un vis, însă e impetuos necesar ca la baza ei să stea, totodată, un proces riguros de colectare și analizare a informațiilor necesare.

Aceste informații vizează:

- Piața – studiul acesteia implică atât clienți, concurenți, furnizorii, intermediarii, cât și oportunitățile oferite de piață respectivă, gradul său de saturație, contextul economic etc.
- Natura juridică – legislația, fiscalitatea și reglementările reprezintă aspecte importante, care trebuie luate în considerare pentru ca întregul proces să fie desfășurat fără probleme.
- Resursele (financiare, materiale, umane)
 - Care e suma de bani necesară pentru a demara afacerea?
 - Care e necesarul de personal pentru început?
 - Care sunt resursele materiale necesare?
 - De ce fel de spațiu este nevoie?
 - Este mai rentabilă închirierea/ achiziționarea spațiului?
 - Care sunt utilajele/ echipamentele de care e nevoie?

Planul de afaceri

- Planul de afaceri reprezintă deci instrumentul necesar în vederea inițierii și dezvoltării ulterioare a unei afaceri. Acesta va “trasa” direcțiile pe care viitoare firmă le va urma.
- Planul trebuie să pună în valoare ideea afacerii, să prezinte obiectivele care urmează a fi realizate, resursele și activitățile necesare pentru atingerea acestora.
- Planul de afaceri trebuie să reprezinte, totodată, dovada că afacerea este una profitabilă, astfel încât să atragă potențialii acționari/ investitori.

Odată ce informațiile au fost culese și analizate, se pot contura mai multe variante de afaceri. Alegerea variantei optime va conduce, ulterior, la structurarea planului de afaceri și la pregătirea acestuia.

Să spunem că aveți deja ideea de afaceri în care credeți.

Acum trebuie să identificați resursele necesare, pentru că în funcție de acestea va trebui să identificați necesitatea viitorilor acționari (persoane fizice sau juridice), forma juridică a societății, obiectul de activitate, sediul social, capitalul social, durata de funcționare, modul de dizolvare, lichidarea societății și, poate cel mai important lucru pentru viitorul firmei, realizarea unui plan al afacerii.

Întreprinzătorul trebuie să dispună nu numai de temeinice cunoștințe manageriale, dar și de o creativitate și capacitate de inovație înalte. Inventatorilor, în ciuda creativității lor, le lipsesc adesea deprinderile de management.

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

Planul de afaceri reprezintă, deci instrumentul necesar în vederea inițierii și dezvoltării ulterioare a unei afaceri. Acesta va “trasa” direcțiile pe care viitoare firmă le va urma.

Planul trebuie să pună în valoare ideea afacerii, să prezinte obiectivele care urmează a fi realizate, resursele și activitățile necesare pentru atingerea acestora. Planul de afaceri trebuie să reprezinte, totodată, dovada că afacerea este una profitabilă, astfel încât să atragă potențialii acționari/ investitori.

Planul de afacere este atât un instrument managerial cât și un mijloc de atragere a finanțării. Înainte de toate însă, este necesar să înțelegeți de ce trebuie să scrieți un plan de afacere. Dacă nu înțelegeți motivele și nu puteți estima beneficiile pe care vi le poate aduce, mai mult ca sigur nu veți putea realiza un plan de afacere adecvat. Obiectivul dumneavoastră va fi pierdut încă înainte de a începe. Fiți sigur, planul de afacere este ca un puzzle care trebuie construit piesă cu piesă. Trebuie să-l faceți impecabil. Se spune că întocmirea unui plan de afacere se aseamănă cu construirea unei case. Anumite activități se pot desfășura concomitent (de exemplu, montajul instalațiilor tehnice și finisajele exterioare), iar alte activități nu pot fi întreprinse decât succesiv (de exemplu, ridicarea pereților se poate face numai după turnarea fundației). Anumite materiale, cum ar fi cărămizile și betonul sunt standardizate și imediat accesibile, iar altele de exemplu, instalațiile de încălzire, baia, alte facilități - pot fi sofisticate, scumpe și ceva mai greu de procurat. Tot astfel, planul de afacere comportă alternativ etape de colectare și de asamblare a informațiilor care, finalmente, vor fi coerent integrate.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- antreprenorul, care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- ideea de afacere (mai multe activități care consumă și generează profit);
- mediul de afaceri (un mediu în care se desfășoară aceste activități).

Deci este foarte important să cunoașteți cum să întocmiți un plan bun de afacere.

Cum mă organizez? Afacerea ca proiect.

De ce este nevoie de un plan de afaceri?

Planul de afacere are multiple utilizări, dar nu e indicat să încercați să scrieți un plan care să le satisfacă pe toate deodată.

Planul de afacere are în esență două roluri fundamentale:

1) Este un instrument managerial de analiză, implementare, supraveghere și control a unei afaceri.

2) Este un mijloc de atragere de fonduri pentru finanțare.

Pentru a înțelege mai bine scopul și utilizarea planului de afacere să aruncăm o privire asupra procesului investițional și a momentului în care se cere întocmirea unui plan de afacere.

Orice proces investițional cuprinde trei faze:

1. faza pre-investițională
2. faza investițională
3. faza operațională

Fiecare fază, la rândul ei, este alcătuită din trei tipuri de activități:

- activități de consultanță
- activități de engineering
- activități industriale.

Deosebit de importantă pentru reușita sau eșecul unui proiect este faza preinvestițională. Studiarea aspectelor comerciale, tehnice, financiare și economice și mai ales interpretarea lor poate genera costuri ridicate, dar va contribui la evitarea înregistrării unor costuri și mai ridicate ca urmare a realizării unei investiții proaste. În această fază apare și planul de afacere.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

Prin abordarea anumitor aspecte, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane.

La întocmirea unui plan de afaceri trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- Viziune, strategie
- Management, resurse umane
- Analiza pieței
- Analiza costurilor de operare
- Investiții necesare
- Proiecții financiare
- Anexe

Pentru a pregăti un plan de afaceri trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- Ce este un plan de afaceri?
- Cine - De ce avem nevoie de un plan de afaceri?
- Cum pregătim un plan de afaceri?

Capitolul 7 Echipa și Leadershipul

În orice activitate succesul este, de cele mai multe ori, rodul efortului comun, al muncii în echipă.

- Identificarea membrilor echipei
- Cunoașterea limitelor de competență și a responsabilităților pentru fiecare membru al echipei
- Dinamizarea și orientarea echipei

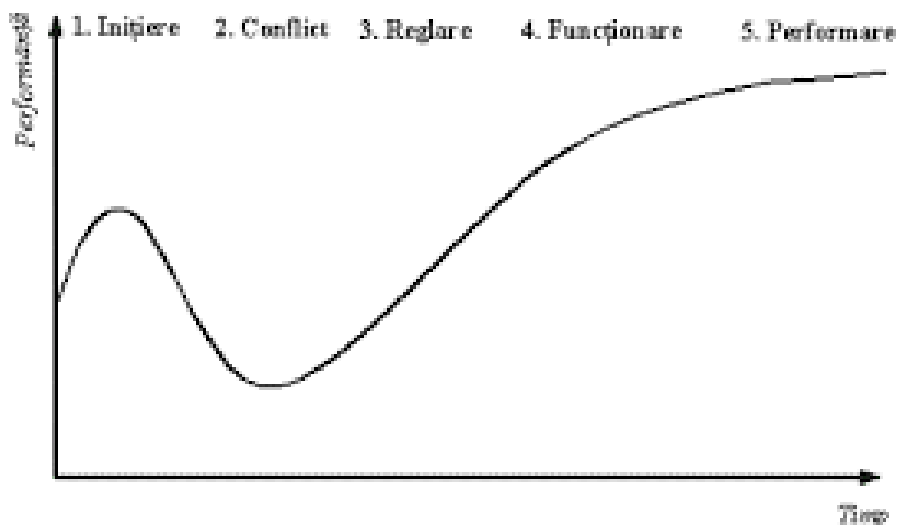
Definiție - Echipa reprezintă ansamblul indivizilor care muncesc împreună pentru a realiza mai mult decât ar reuși fiecare individual și care împart recompensa pentru munca depusă.

Tipuri de echipe:

- a. Echipe speciale, constituite pentru rezolvarea problemelor;
- b. Echipe autoconduse;
- c. Echipe interfuncționale.

Etapele evoluției echipei:

- Constituirea – inițierea;
- Furtuna - conflict;
- Normalizarea - reglare;
- Funcționarea
- Performanța



Competențele leaderului/managerului echipei:

- **competența energizantă:** are în vedere capacitatea antreprenorului de a-i face pe angajați/lucrători să dorească să se implice în activitate. Lucrătorii trebuie încurajați și stimulați în activitatea lor.
- **competența empatică:** presupune abilitatea de a lucra cu angajații reușind să se transpună în situațiile pe care aceștia le parcurg. În acest mod, antreprenorul va cunoaște mai bine angajații, va îmbunătăți comunicarea cu ei;
- **competența organizatorică:** are în vedere abilitatea antreprenorului de a organiza colectivul în echipe de lucru și de a menține și impune respectarea regulilor care privesc munca în echipă. Totodată, antreprenorul este cel care poate interveni în situații limită, în situații de criză, aplanând conflictele și favorizând continuarea activității pe direcția dorită.
- **competența interrelațională:** ce presupune disponibilitățile de comunicare cu lucrătorii, menită să dezvolte și la aceștia abilitățile sociale necesare integrării optime în colectiv. Toleranța și deschiderea față de nou, precum și încurajarea originalității soluționării problemelor.

Roluri individuale în echipă:

Rolurile pe care oamenii le au în echipă sunt în mod frecvent dinamice, Cercetătoarea britanică Meredith Belbin, care a elaborat la sfârșitul anilor 1970 modelul rolurilor de echipă. a demonstrat că echipele echilibrate și eficiente sunt formată din persoane cu aptitudini diferite. Echipa va înregistra performanțe superioare dacă va avea roluri principale și secundare diferite.

1. The chairman/coordinator = coordonatorul
2. The shaper/imaginativ creativ = elaboratorul, The innovator/planter = inovatorul
3. The company worker/implementer/muncitorul = implementator
4. The completer/finisher = finalizator
5. The monitor/evaluator/sfătuitor = evaluatorul
6. The resource investigator = cel care deține informații
7. The team worker = cel care este prin excelență membrul de echipa
8. The specialist/modelator = specialistul

Cunoscând caracteristicile rolurilor dintr-o echipă, le putem recunoaște pe acelea care lipsesc sau dacă unele roluri sunt prea multe sau prea puține. Astfel putem folosi avantajele unui anumit rol și nu ne vor surprinde punctele sale slabe. De asemenea, cunoscând care este rolul nostru individual în echipă, ne putem dezvolta calitățile și ne putem gestiona mai ușor defectele, sporindu-ne astfel contribuția la echipă.

„Leadership-ul este un proces prin care un individ influențează un grup de indivizi să urmeze un scop comun” (Northouse , 2007).

Un campion la o cursă de viteză poate să conducă cursa, dar nu are calitatea de lider, dacă nu are și abilitatea de a-i influența pe ceilalți într-un anumit fel.

Astfel trebuie făcută o distincție clară între “a fi la conducere” și procesul de “leadership”.

Leadership-ul implică o relație de putere – puterea de a-i ghida pe ceilalți.

Adolf Hitler a devenit un lider eficient, deși prin metode bazate pe promisiuni lipsite de realism și prin tehnici coercitive. Cu toate acestea, abordarea respectivă pare să măsoare puterea, mai degrabă decât leadership-ul.

Liderul are rolul de a “pregăti calea pentru atingerea obiectivelor grupului” și pentru a-i sprijini pe subordonați în activitatea lor.

Un lider eficient seamănă cu un dirijor. Ace(a)sta trebuie să facă un grup de oameni diferiți și cu abilități și talente variate – cei mai mulți cu personalități puternice – să lucreze împreună pentru un obiectiv comun.

Leadership versus Manager

Noțiunea de **leadership** e diferită de cea de **management**, dar nu în felul în care cred majoritatea oamenilor. Conceptul de leadership nu e nici mistic nici misterios. Nu are nimic de a face cu „charisma” sau alte trăsături de personalitate exotice. Nu este un spațiu rezervat celor aleși. Nu este nici mai important ca managementul și nici un înlocuitor al acestuia.

Mai degrabă leadership-ul și management-ul sunt două sisteme de acțiune distincte și complementare. Fiecare are funcția proprie și activități caracteristice. Ambele sunt necesare pentru succes într-un mediu de afaceri volatil și din ce în ce mai complex.

Majoritatea companiilor de astăzi sunt mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead). Ele au nevoie să-și dezvolte capacitatea de a-și exercita leadership-ul. Companiile de succes nu așteaptă ca liderii să vină spre ele. Ele caută în mod activ persoane cu potențial de a deveni lideri și, în timpul carierei lor îi pun în situații proiectate pentru a le dezvolta potențialul. Într-adevăr cu o selecție atentă, dezvoltare și încurajare, zeci de persoane pot juca roluri importante de lideri într-o organizație.

În timp ce își îmbunătățesc abilitățile de a conduce, companiile nu trebuie să piardă din vedere faptul că o situație de leadership puternic și management slab este mai rea decât reversul. Adevărata provocare este combinarea abilităților de leadership cu abilitățile de management, folosindu-le pentru o echilibrare reciprocă.

Managementul dezvoltă această capacitate de atinge planurile prin organizare și coordonare - crearea unei structuri organizatorice și a unui set de posturi pentru a îndeplini cerințele planurilor, angajarea de persoane calificate, comunicarea planurilor către angajați, delegarea responsabilităților și realizarea de sisteme pentru a supraveghea implementarea.

Liderul a devenit astăzi elementul vital al unei afaceri de succes. Spunând lider, și nu manager presupuneți că există o diferență între aceste două noțiuni. Este acest lucru adevărat? Fără îndoială că da.

- *Managerii fac lucrurile corect, în timp ce liderii fac lucrurile corecte.*
- *Managerii acceptă status-quo-ul, liderii încearcă să-l provoace.*
- *Liderii creează și articulează o viziune, managerii se asigură că e pusă în practică.*

Din aceste cauze obiective, liderul, iar nu managerul a devenit centrul atenției – cel mai studiat și mai puțin înțeles subiect al științelor sociale. Într-adevăr liderul e diferit de manager.

Mai mult chiar departe de a fi opuse, cele două noțiuni distincte de lider și de manager reprezintă sisteme complementare de acțiune, ambele fiind vitale pentru reușita într-un mediu de afaceri atât de volatil și complex. Bineînțeles că nu oricine poate fi în același timp lider & manager, iar încercarea de a fuziona artificial aceste două calități mai mult ca sigur că va da greș.

Leadership și motivare

O bună parte din responsabilitatea unui manager constă în a determina efectuarea anumitor lucruri de către oamenii săi. Prin urmare, el trebuie să înțeleagă care sunt factorii de motivare (motivele pentru care oamenii lucrează).

Acest aspect al managementului înseamnă *a-i determina pe oameni să lucreze cât pot ei de bine.*

Managementul nu poate acoperi toți factorii de motivare ai angajaților. În procesul de motivare intervin și factori exteriori mediului de lucru, de exemplu comunitatea sau presiuni din partea familiei.

Motivarea se referă la felul în care aspirațiile, înclinațiile și necesitățile ființelor umane direcționează, controlează sau explică comportamentul acestora.

Cerințele unui bun sistem motivațional

- Subordonații să fie determinați să lucreze și să producă mai mult
- Să fie flexibil – nu toți oamenii reacționează pozitiv la aceeași stimuli.
- Să fie cuprinzător – să poată răspunde unor necesități diverse.
- Să prevadă oportunități financiare.
- Siguranța este un element vital.

Recunoașterea și aprecierea – importanți factori de motivare

Câteva din factorii care îi motivează pe oameni:

- Recunoașterea arătată individual fiecărui membru al echipei
- Aprecierea realizărilor pentru a încuraja alte realizări
- Oportunitatea pentru creștere /dezvoltare profesională
- Provocarea
- Satisfacția muncii proprii – un factor ideal de motivare

Toți oamenii sunt avizi de recunoaștere. Oamenii vor să știe că și alții știu cine sunt ei, ce vor, și ce gândesc. Recunoașterea începe când reții și folosești numele fiecăruia. Firește că-ți sunt cunoscute numele celor din echipa ta – dar vei coordona lucrul și cu alte echipe, cu furnizori interni și externi, clienți, subcontractori. Spune-i fiecăruia pe nume. Acesta este primul pas în recunoașterea individualității fiecărei persoane.

Capitolul 8 Finalizarea planului de afaceri Ghid pentru crearea unui plan de afaceri

Planul unei afaceri noi include următoarele secțiuni:

1. Coperta

2. Cuprinsul

Dacă planul de afaceri are un cuprins organizat și corect, vă va fi mai ușor, atât dvs., cât și celor care îl citesc, să găsiți informațiile cât mai repede. Cuprinsul include o listă de titluri și subtitluri, precum și pagina la care se găsește fiecare. După ce ați finalizat planul, puteți adăuga semne de carte pentru ca secțiunile să fie mai ușor de găsit.

3. Rezumatul

Rezumatul este o prezentare pe scurt a întregului plan de afaceri. Va fi prima secțiune de text a planului finalizat. Rezumatul trebuie să poată răspundă la majoritatea întrebărilor celor care vor parcurge documentul. Scopul său este de a evidenția informațiile principale ale planului, așa că se va scrie la sfârșit. Lungimea sa nu trebuie să depășească două-trei pagini.

4. Planul produsului/serviciului

Descrieți cât mai exact firma. În ce stadiu de dezvoltare se află în acest moment? Stadiul de dezvoltare poate fi de start-up, operațiuni inițiale, expansiune, creștere rapidă sau operațiuni stabile. Care sunt caracteristicile unice ale produsului sau serviciului și ce drepturi de proprietate deține afacerea?

5. Planul de management și organizare

Ce formă juridică va avea afacerea și de ce? Cine vor fi principalii membri ai echipei de management, ce funcții vor avea și ce aptitudini utile au? Care vor fi principalele grupuri de susținere ale echipei de management, inclusiv contabilii, avocații, consiliul director și consiliul consultativ?

6. Planul de marketing

Care sunt caracteristicile pieței referitoare la domeniul în care firma își desfășoară activitatea, clienți, nevoile clienților, beneficiile produselor și piețele țintă? Care sunt principalii competitori și care sunt punctele lor forte și punctele slabe? Care sunt planurile de pătrundere pe piață? Includeți date și cifre din cercetarea de piață.

7. Planul financiar

Cât vă va costa demararea afacerii? Care sunt estimările vânzărilor și profitului net? Care este pragul de rentabilitate? Ce fonduri vor fi necesare pentru a începe afacerea și pentru operațiunile sale? Ce surse de finanțare ați căutat până acum și veți căuta în viitor? Cu ce sumă a contribuit antreprenorul? Care este strategia de ieșire din afacere?

8. Anexe

Model Plan de afaceri

Rezumatul

- Descrierea afacerii
- Planul de management și organizare
- Planul de marketing
- Planul financiar

Produsul/serviciul

- Descrierea produsului sau serviciului
- Caracteristici și beneficii
- Stadiul de dezvoltare
- Restricțiile produsului sau serviciului
- Răspunderea civilă
- Producția
- Spațiile de producție
- Furnizorii
- Produse sau servicii similare și derivate
- Mărci înregistrate, brevete, drepturi de autor, licențe
- Cerințe legale

Management și organizare

- Forma juridică a afacerii
- Echipa de management
- Consiliul director/Consiliul consultativ
- Recrutarea și selectarea angajaților
- Compensarea și cota parte din afacere
- Planul de recompensare și de stimulente
- Comunicare
- Infrastructură

Planul de marketing

- Profilul domeniului
- Dimensiunea actuală
- Potențialul de dezvoltare
- Tendințele din domeniu
- Concluzii
- Alte caracteristici
- Canalele de distribuție
- Analiza competitivă
- Concurența directă
- Concurența indirectă
- Concurența viitoare
- Analiza competitivă
- Analiza pieței
- Profilul pieței țintă

- Profilul clientului
- Analiza pieței
- Piețe viitoare
- Pătrunderea pe piață
- Imaginea companiei
- Locația
- Relațiile cu clienții
- Advertisingul și promovarea
- Publicitatea gratuită
- Telemarketing/direct mailing
- Internet
- Târguri comerciale
- Vânzări interne
- Vânzări externe
- Eficacitatea pătrunderii pe piață
- Stabilirea prețurilor
- Strategia de stabilire a prețurilor
- Lista de prețuri
- Politicile de prețuri

Planul financiar

- Costurile de start-up
- Estimarea vânzărilor
- Estimarea veniturilor
- Analiza pragului de rentabilitate
- Fondurile necesare
- Sursele de finanțare
- Strategia de retragere
- Situațiile financiare estimate
- Situația lunară a fluxului de numerar
- Situația veniturilor la sfârșit de an
- Bilanțul de sfârșit de an
- Indicatori financiari

I. REZUMAT (EXECUTIV) / SINTEZĂ

- descrierea afacerii
- obiective generale și specifice ale afacerii
- descrierea produsului / serviciului – caracteristici unice
- segmentul de piață
- echipa de conducere / profilul întreprinzătorului
- sinteza previziunilor financiare.

II. Prezentarea afacerii

II.1. Prezentarea firmei – forma juridica, data infiintarii, domeniul de activitate, locul de înființare și exploatare a afacerii, perspective de dezvoltare.

II.2. Descrierea afacerii și prezentarea domeniului de activitate – tendințe, politici guvernamentale.

III.3. Viziunea, misiunea, strategia, obiective pe termen mediu și lung, activități, rezultate, indicatori previzionați Obiective, activități, strategia generală de implementare a planului de faceri pe 2 – 5 ani.

III. Analiza pieței / planul de marketing

1. **Piața** – clienți, dimensiunea cererii, cota de piata, tendințe ale pieței.

2. **Analiza SWOT a afacerii.** Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes? (De ex. cunoștințe tehnologice, cunoștințe privind piață și clienții, acces la capital, relații, capacitate de muncă ș.a.). Care sunt punctele slabe pe care ar trebui să le optimizezi? Care sunt amenințările și oportunitățile de care trebuie să ții cont?

.....
.....
.....

3. **Strategia de marketing** (descrierea strategiei de produs cu menționarea caracteristicilor și avantajelor pe care le oferă clienților; descrierea strategiei sau politicii de preț prin analiza elementelor ce determină prețul, descrierea strategiei de vânzări și distribuție prin analiza metodelor de vânzare și canalelor de distribuție și descrierea strategiei de promovare și relații publice ce va urmări efectul dorit în promovare, costurile pe care le implică promovarea, mesajul ce va genera efectul dorit, mijloacele mass-media ce vor fi utilizate și analiza rezultatelor promovării etc.)

3.1. Produsul / serviciul.

Descrierea produselor / serviciilor / lucrărilor care fac obiectul afacerii. Modalitatea în care produsul/serviciul/lucrările contribuie la inovarea socială, combaterea discriminării, dezvoltarea durabilă, sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiență din punctul de vedere al utilizării resurselor, promovarea concretă a utilizării și calității TIC.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.2. Cienții și profilul acestora

.....
.....
.....
.....

3.3. Prețul

Descrieți tipul de produse/servicii, caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de prețuri)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	

3.4. Amplasarea pe piață și distribuția produselor/serviciilor

Analiza pieței de desfacere și a concurenței (prezentarea pieței de desfacere a produsului/serviciului/lucrărilor, identificarea principalilor competitori și a produselor/serviciilor/lucrărilor oferite de aceștia, inclusiv puncte tari și puncte slabe; prezintă avantajul competitiv al produsului/serviciului/lucrărilor)

3.4.1. Principalii concurenți :

	Produs/serviciu oferit pe piața	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/firmelor	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

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

Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență):

.....

.....

.....

.....

	Vânzări pe (principalii) clienți - Lei -	(Grupe de) produse/servicii, lei				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	lei	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

3.4.3. Cum se va realiza desfacerea produselor:

Produse/grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri(%)	Forme de desfacere(%)		

4. Previziunea vânzărilor

Anul curent (N)

Anul N+1

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	lei	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

5. Promovarea

Descrieți strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și estimați costurile anuale de promovare

.....

.....

.....

.....

Bugetul de marketing

Cheltuieli pentru studii de piață și cercetarea pieței	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli			
Total cheltuieli			

III. Organizare și conducere

III.1. PROCES DE PRODUCȚIE / PLANUL DE PRODUCȚIE

Descrierea tehnologiei utilizate în producerea/ dezvoltarea produselor/serviciilor :

.....

Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

--

Lista lucrărilor/ bunurilor/ serviciilor ce fac obiectul investiției propuse;

1. Produsele noi :

(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din total vânzări, preț vânzare)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
<i>Produs Nou 1</i>	
<i>Produs Nou 2</i>	

2. Rolul și funcțiunea fiecărui utilaj, echipament propus spre achiziționare; nevoile ce vor acoperite prin intermediul produsului/serviciului/lucrării dezvoltate;

.....

3. **Date tehnice** cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricație	Valoare de piață estimată

4. Imobile existente:

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Val. chirie	Perioada de închiriere

Prezentați locul unde firma își desfășoară activitatea și cum sunt asigurate utilitățile necesare (energie electrică, apă, canal).

.....

.....

.....

.....

Modul de asigurare cu utilități:

(Unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spațiului și cum sunt asigurate utilitățile necesare)

(se poate atașa o schiță de amplasare a mijloacelor fixe achiziționate)

Implementarea unor soluții TIC în procesul de producție/furnizare/prestare, promovarea consolidării cercetării, a dezvoltării tehnologice și/sau a inovării, prin derularea de activități specifice)

.....

.....

.....

.....

Proces de producție - flux, timp, fonduri

Cheltuieli anuale de producție:

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

Cheltuieli de producție directe	Suma	%
Materii prime		
Materiale auxiliare		

Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
Energie, alte utilități		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producție indirecte		
Administrație / Management		
Cheltuieli de Birou / Secretariat		
Cheltuieli de Transport		
Cheltuieli de Pază		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte cheltuieli indirecte		
TOTAL		

Venituri anuale preconizate :

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

Vânzări la capacitatea maximă	Suma (lei)
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
TOTAL	

Capital fix – amortizare, întreținere, furnizori

.....

.....

.....

.....

Materii prime – necesar, surse, cost. Principalii furnizori de materii prime :

Furnizori		Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu		

Materie primă/serviciu		
Materie primă/serviciu		

(Descrieți cum v-ați propus să faceți aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc.Puteți anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale)

INVESTIȚII NECESARE

Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL :			

(Se pot anexa oferte de la principalii furnizori, precum și proiectul, autorizațiile și avizele necesare, după caz.)

Controlul calității

.....

.....

.....

Impactul afacerii asupra mediului (Descrieți cum poate proiectul afecta mediul, și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte)

III.2. ORGANIZARE ȘI PLANUL DE MANAGEMENT

1. Structura organizatorică a firmei (organigrama) și politica de resurse umane (identificarea resurselor umane necesare derulării activităților, prezentarea fișelor de post, prezentarea procesului de selecție și recrutare personal, angajarea de persoane dezavantajate)

2. Experiență și calificare conducere/

3. Personal – număr, calificare, formare, plată/

Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat: (Prezentați numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale. Puteți descrie cum intenționați să recrutați personalul necesar și cum îl veți instrui pentru postul respectiv, precum și ce program de pregătire gândiți în viitor și cum vă propuneți să motivați personalul).

--

(Noua organigramă poate fi atașată, dacă e cazul)

V. Necesarul de capital și de finanțare / Proiecții financiare privind afacerea / Planul financiar

V.1. Bugetul planului de afaceri. Necesar de capital propriu și atras, surse de finanțare

Plan de finanțare a investiției:

	Suma	%
Capital propriu		
Ajutor de minimis		
Credite bancare		
Alte surse		
TOTAL		100

V.2. Previzionarea veniturilor și cheltuielilor pe o perioadă de 2 ani;

V.3. Rezultatul – contul de profit și pierdere

CONT DE PROFIT ȘI PIERDERE

Lei

VÂNZĂRI

	N	N+1
Interne	0,0	0,0
Export	0,0	0,0
Total Vânzări	0,0	0,0

Costuri și Cheltuieli

Costul Bunurilor Vândute

Materii prime și materiale	0,0	0,0
Combustibili și energie	0,0	0,0
Servicii subcontractate	0,0	0,0
Altele	0,0	0,0
Salarii, prime și contribuții	0,0	0,0

<i>Costul Total al Bunurilor Vândute</i>	0,0	0,0
Costuri Administrative și de Desfacere	0,0	0,0
Amortizare		
Amortizare totală	0,0	0,0
Venituri / Costuri nete din dobânzi		
Total venituri / costuri nete din dobânzi	0,0	0,0
<i>Total Costuri de Exploatare</i>	0,0	0,0
Profit / Pierdere din Activitatea Extraordinară		
<i>Total Profit / Pierdere Extraordinară</i>	0,0	0,0
VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE		
IMPOZITARE	0,0	0,0
IMPOZITUL PE PROFIT	0,0	0,0
PROFIT NET	0,0	0,0
Dividende Plătite	0,0	0,0
PROFIT REPARTIZAT	0,0	0,0

V.4. Proiecția lichidităților – fluxul de numerar

	AN	N	N+1
Fluxuri de numerar din activități de exploatare	– încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii		
	– încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri		
	– plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii		
	– plățile în numerar către și în numele angajaților		
	– plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit		
Fluxuri de numerar din activități de investiții	– plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung		
	– încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung		
	– plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi		

	AN	N	N+1
	– încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi		
	– avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți		
	– încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți		
Fluxuri de numerar din activități de finanțare	– veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu		
	– plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii		
	– veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi		
	– rambursările în numerar ale unor sume împrumutate		
	– plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar		
Fluxuri de numerar – total			
Numerar la începutul perioadei			
Numerar la finele perioadei			

V.5. Bilanțul contabil

	N+1	N+2
ACTIVE		
<i>Active circulante</i>		
Numerar existent la începutul perioadei	0,0	0,0
Numerar generat de activitatea de exploatare	0,0	0,0
Creanțe	0,0	0,0
Stocuri	0,0	0,0
Alte active circulante	0,0	0,0
Total Active Circulante	0,0	0,0
<i>Active fixe nete (inclusiv financiare și necorporale)</i>		

Total Active Fixe	0,0	0,0
TOTAL ACTIVE	0,0	0,0
CAPITAL ȘI DATORII		
<i>Datorii Curente</i>		
Descoperit de cont la începutul perioadei	0,0	0,0
Credite pe termen scurt	0,0	0,0
Furnizori	0,0	0,0
Alte datorii	0,0	0,0
<i>Total Datorii Curente</i>	0,0	0,0
<i>Datorii pe Termen Lung</i>		
Credite pe termen lung	0,0	0,0
<i>Total Credite pe Termen Lung</i>	0,0	0,0
<i>Alte Datorii pe Termen Lung și Provizioane</i>	0,0	0,0
TOTAL DATORII	0,0	0,0
CAPITALURI		
Capital social	0,0	0,0
Profit repartizat în cursul anului	0,0	0,0
Profituri repartizate în anii anteriori	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI ȘI DATORII	0,0	0,0

V.6. Pragul de rentabilitate

V.7 Indicatori financiari ai investiției

VI. Anexe ale planului de afaceri

4. Curriculum vitae – persoane cheie
5. Oferte furnizori
6. Lista potențialilor clienți
7. Alte documente

TEST Antreprenoriat

1. Antreprenorul (întreprinzătorul) este:

- a) acea persoană care își asumă riscul începerii propriei afaceri;
- b) acea persoană care inițiază doar o singură afacere, asumându-și riscul de a investi capital și anumite responsabilități de a conduce firma;
- c) acea persoană care manageriază o afacere profitabilă.

Răspuns corect a)

2. Rolul antreprenorului în economie:

- a) sunt cei care dezvoltă modele noi și îndrăznețe, vin cu soluții absolut novatoare;
- b) sunt cei care nu își asumă riscurile asociate dezvoltării afacerii;
- c) sunt cei care își asumă o parte din riscurile asociate dezvoltării afacerii, au viziunea și încăpățânarea de a reuși și de a găsi formula de succes doar când afacerea este profitabilă;

Răspuns corect a)

3. Capacitatea antreprenorială a unei economii este considerată a fi:

- a) factorul determinant al dezvoltării economice
- b) factorul de inovație al dezvoltării economice
- c) factorul de producție al dezvoltării economice
- d) factorul motivator al dezvoltării economice

Răspuns corect a)

4. Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături:

- a) dorința de a-și asuma o responsabilitate și de a conduce o doar o afacere profitabilă;
- b) un simț dezvoltat de independență;
- c) reacție întârziată, decizii ineficiente în activitatea curentă;
- d) organizare ineficientă a timpului de muncă.

Răspuns corect b)

5. Creativitatea reprezintă:

- a). capacitatea de a identifica noi legături între elemente aparent fără legătură între ele
- b). capacitatea de a crea legături doar între elemente noi fără legătură între ele
- c). capacitatea de a crea elemente noi care au legătură între ele
- d). capacitatea de a crea idei noi, produse noi și servicii noi

Răspuns corect: d)

6. Brainstorming-ul reprezintă:

- a) o tehnică de stimulare a creativității, care implică participarea mai multor persoane, dintre care una colectează toate ideile;
- b) o tehnică de împiedicare a creativității
- c) o tehnică de stimulare a creativității care implică doar experți: .

Răspuns corect a)

7. Analiza SWOT reprezintă:

- a) un mijloc de identificare a punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor ce influențează afacerea;
- b) un prilej de analiză a situației existente și de elaborare a unor tactici și strategii oportune pentru anul în curs;
- c) profitul care rezultă după deducerea tuturor cheltuielilor operaționale (mai puțin cele de capital) din valoarea vânzărilor;

Răspuns corect a)

8. Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- a) un întreprinzător (omul de afaceri) care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- b) mai multe activități care nu consumă resurse și care nu generează profit;
- c) doar un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

Răspuns corect a)

9. Planul de afaceri reprezintă:

- a) locul și modalitatea fizică prin care produsul poate fi vândut;
- b) instrumentul intern prin care se poate conduce și controla întregul proces de demarare a afacerii;
- c) doar un instrument extern de comunicare cu mediul economic.

Răspuns corect b)

10. Care considerați ca sunt factorii de succes pentru demararea unei afaceri:

- a) doar personalitatea întreprinzătorului;
- b) originalitatea calitatea și realizabilitatea ideii de afaceri;
- c) managementul defectuos al procesului de înființare a firmei;
- d) doar resursele puse la dispoziție pentru demararea afaceri

Răspuns corect b)

Analiza SWOT

Componente ale Analizei SWOT

Puncte tari

Punctele tari sunt **sub puterea de control a managerului de proiect** și se desfășoară în prezent. Punctele tari ar trebui să fie **capitalizate** și destinate să reducă punctele slabe.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ expertiza tehnică ➤ relație bună cu clienții ➤ experiența managerială ➤ sistem de distribuție | <ul style="list-style-type: none"> ➤ noi îmbunătățiri ale produselor ➤ împachetare (întărire) ➤ tehnologie superioară ➤ caracteristicile produselor (utilitate, durabilitate, etc.) |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ preț comparabil scăzut | |

Puncte slabe

Punctele slabe sunt **sub puterea de control a organizației**; se desfășoară în prezent. Ele sunt "lipsă de..."; "lipsă...." sau simplu "puncte slabe". Pe cât se poate punctele slabe ar trebui **eliminate!**

- lipsa de control asupra resurselor interne
- preț ridicat de derulare a proiectului
- lipsa de experiență tehnică a managerului de proiect
- lipsa experienței privind promovarea
- caracter tehnologic învechit
- angajați lipsiți de experiență în managementul proiectelor
- lipsa capitalului de muncă
- durata de viață a produsului limitată
- design slab al produselor
- efort redus depus pentru
- nivelul scăzut al valorii acțiunilor în perioada în care vânzările sunt ridicate

Oportunități

Oportunitățile sunt factori pozitivi sau favorabili în mediu, pe care managerul de proiect **ar trebui să le folosească** sau care să îi facă ideea de proiect potențial viabilă. Ele sunt totuși în mare parte **necontrolabile de către organizație**. Sunt diferite de punctele tari în sensul că punctele tari sunt factori interni pozitivi ai afacerii.

- competitori puțini și slabi pe piață
- creșterea venitului pieței țintă
- creșterea cererii favorabila
- produse asemănătoare care aduc profit favorabile
- asistență tehnică disponibilă
- acces la materii prime ieftine adecvată
- lipsa produselor asemănătoare
- raritatea produselor in localitate
- politica guvernamentala
- programe guvernamentale
- dobândă scăzută la împrumuturi
- oportunități de instruire

Amenințări

Amenințările sunt factori externi negativi sau nefavorabili în mediu și în mod normal **necontrolabile de către organizație**. Ele afectează negativ afacerea dacă nu sunt eliminate sau depășite. Amenințările diferă de punctele slabe sub aspectul ca ele nu sunt controlabile de către managerul de proiect. Ambele au un impact negativ asupra afacerilor. Scopul analizei amenințărilor este de a căuta modalități de a se asigura împotriva lor, de exemplu încercând **să le evitați** sau să le micșorați impactul negativ prin realizarea unor acțiuni de contrabalansare.

- creșterea costurilor materiilor prime
- birocrăție
- insuficiența materiilor prime
- dezastre naturale
- mită și corupție
- schimbarea reglementărilor guvernamentale
- concurența ridicată
- forța de muncă dificilă
- piraterie privind angajarea forței de muncă
- putere insuficientă
- infrastructura slabă

Înființarea unei S.R.L. presupune parcurgerea următoarelor etape

Pasul 1 - Rezervarea denumirii societății:

Rezervarea denumirii societății se face prin completarea cererii de verificare a disponibilității și/sau rezervării firmei cu 3 denumiri, în ordinea preferințelor, de către unul dintre viitorii asociați sau administratori ai societății sau de către un împuternicit al acestora. Cererea, împreună cu copia cărții de identitate a solicitantului precum și, dacă este cazul, împuternicirea dată în formă autentică în fața notarului public sau împuternicirea avocațială/delegația consilierului juridic, se depune la sediul ORC de pe lângă Tribunalul unde va avea sediul social viitoarea societate.

Denumirea firmei va fi scrisă cu caractere latine, în primul rând în limba română (art. 30 alin. (3) din Legea nr. 26/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare). Denumirile firmelor vor cuprinde, după caz, mențiunile prevăzute de art. 31-37 din Legea nr. 26/1990, republicată sau de legile speciale.

Este interzisă înscrierea unei denumiri care conține cuvintele "științific", "academie", "academic", "universitate", "universitar", "școală", "școlar" sau derivatele acestora (art. 39 alin. (2) din Legea nr. 26/1990, republicată).

Înscrierea unei denumiri care conține cuvintele "național", "român", "institut" sau derivatele acestora ori cuvinte sau sintagme caracteristice autorităților și instituțiilor publice centrale se realizează numai cu acordul Secretariatului General al Guvernului. Înscrierea unei denumiri care conține cuvinte sau sintagme caracteristice autorităților și instituțiilor publice locale se realizează numai cu acordul prefectului județului, respectiv al municipiului București, în circumscripția teritorială în care solicitantul și-a stabilit sediul social. Procedura de obținere a acordului prevăzut de art. 39 din Legea nr. 26/1990, republicată și înscrisurile în susținerea acesteia, menționate în opisul anexat la cerere, se depun la biroul unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal în a cărui rază teritorială se află sediul social al persoanei juridice solicitante.

Denumirile societăților radiate din registrul comerțului nu sunt disponibile pentru o perioadă de 2 ani de la data radierii, cu excepția cazurilor prevăzute la art. 41 din Legea nr. 26/1990, republicată.

Firma se înstrăinează numai împreună cu fondul de comerț (art. 42 din Legea nr. 26/1990, republicată).

În vederea rezervării, denumirea societății este supusă operațiunii de verificare a îndeplinirii cumulative a condițiilor generale și speciale de legalitate, de disponibilitate și de distinctivitate față de firmele înregistrate în registrul comerțului sau rezervate în vederea înregistrării (art. 29 alin. (1) din

Normele metodologice privind modul de ținere a registrelor comerțului, de efectuare a înregistrărilor și de eliberare a informațiilor).

Nu reprezintă elemente de distinctivitate, fără ca enumerarea să fie limitativă (art. 29 alin. (4) din Normele metodologice):

- articularea cuvintelor;
- inversarea ordinii cuvintelor care au intrat în componența unei denumiri de firmă înregistrate sau rezervate;
- dublarea uneia sau mai multora dintre literele ori cifrele care au intrat în componența unei denumiri;
- adăugarea sau eliminarea adverbelor, prepozițiilor, conjuncțiilor, numerelor, semnelor de punctuație și a altor particularități similare, având o semnificație vagă, precum și a abrevierilor care nu sunt de natură să schimbe înțelesul denumirii;
- utilizarea unor cuvinte diferite din punct de vedere semantic, dar identice fonetic;
- folosirea unor prescurtări ale cuvintelor care intră în componența unei firme înregistrată sau rezervată;
- utilizarea simbolurilor echivalente literelor și cuvintelor (ex.: @, #, % etc.);
- utilizarea/neutilizarea diacriticelor;
- adăugarea, eliminarea sau înlocuirea unei părți din denumire, dacă adăugarea, eliminarea sau înlocuirea nu schimbă înțelesul denumirii sau utilizarea cuvintelor „grup”, „holding”, „company”, „trust”, „com”, „trans” etc.;

- adăugarea cuvântului „România” indiferent de limba în care este redat.

Verificarea și rezervarea denumirii se realizează la nivel național înainte de întocmirea actelor constitutive sau, în cazul schimbării denumirii, a actelor modificatoare ale acestora.

Rezervarea denumirii firmei este valabilă pentru o perioadă de 3 luni de la data înregistrării cererii.

Pasul 2 – Obținerea documentelor privind dovada sediului social/sediilor secundare:

Acest pas constă în încheierea unui contract de închiriere sau de comodat între proprietarul spațiului unde societatea își va stabili sediul social sau sediile secundare și societatea în curs de constituire. Contractul în cauză va conține cel puțin următoarele elemente: adresa completă și corectă a spațiului dat în folosință, perioada contractuală și dreptul societății de a-și stabili sediul social și/sau sediul secundar în locația respectivă.

Pentru completări a se vedea pasul 3, lit. b din prezentul document.

Pasul 3 – Redactarea actului constitutiv:

Actul constitutiv al societății trebuie să conțină următoarele elemente:

a) datele de identificare ale asociaților (Nume, prenume, cetățenie, data și locul nașterii, domiciliul, reședința – dacă este cazul, seria/numărul/data emiterii/emitentului actului de identitate, cod numeric personal):

- cetățenii români fac dovada identității cu cartea de identitate sau, în lipsa acesteia, cu pașaportul;

- cetățenii străini fac dovada identității cu pașaport, carte de identitate eliberată de un stat membru al Uniunii Europene, etc.;

b) forma juridică a societății (S.R.L.), denumirea (conform rezervării) și adresa sediului social:

- dovada sediului social se face, de regulă, în baza unui contract de comodat sau contract de închiriere prin care societatea dobândește un drept de utilizare a spațiului precum și dreptul de a-și stabili sediul social la adresa respectivă;

- dacă dovada sediului social se face în baza unui contract de închiriere încheiat de către un locator persoană fizică, este obligatorie înscrierea prealabilă a contractului în Registrul contractelor de locațiune ținut de către A.N.A.F.;

- dacă sediul social este stabilit într-o clădire-bloc de locuințe-condominiu este obligatorie obținerea acordului vecinilor (sus, jos, stânga, dreapta) precum și a asociației de proprietari/locatari, conform formularului tip. În cazul inexistenței unei asociații de proprietari/locatari, unul dintre asociați/administratori va da o declarație pe proprie răspundere care atestă acest aspect;

- dacă la adresa sediului social există înregistrate și alte sedii sociale de societăți, unul dintre asociați/administratori sau proprietarul spațiului dă o declarație notarială prin care atestă că spațiul respectiv este partajabil și permite funcționarea mai multor societăți;

c) obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și activității principale;

d) valoarea capitalului social, cu precizarea numărului și valorii nominale a părților sociale:

- capitalul social minim este de 200 lei, valoarea nominală a unei părți sociale este de minim 10 lei, iar părțile sociale sunt egale și indivizibile;

- vărsarea capitalului social se face într-un cont bancar deschis pe numele societății, fiind necesar ca pe chitanța de depunere să fie înscrisă aceeași sumă ca și cea din actul constitutiv, deponentul, denumirea societății precum și mențiunea că sumele reprezintă aport la capital;

e) administratorii societății, datele de identificare ale acestora (Nume, prenume, cetățenie, data și locul nașterii, domiciliul, reședința – dacă este cazul, seria/numărul/data emiterii/emitentului actului de identitate, cod numeric personal), durata mandatului, puterile (depline sau limitate) precum și, dacă este cazul, modul de exercitare a puterilor (împreună sau separat);

- f) **(opțional)** datele de identificare a primilor cenzori sau a primului auditor financiar, dacă este cazul;
- g) cotele de participare ale asociaților la beneficii și pierderi;
- h) sediile secundare (dacă este cazul):
 - dovada sediilor secundare se face în aceleași condiții ca și dovada sediului social, cu mențiunea ca nu mai este necesară declarația de partajabilitate spațiu, în nicio situație;
- i) durata societății;
- j) modul de dizolvare și de lichidare a societății .

Pasul 4 – Întocmirea documentelor notariale:

În fața notarului public vor fi întocmite următoarele documente specifice:

- a) asociații/administratorii vor da o declarație prin care atestă că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege pentru a deține calitate de asociat și/sau administrator în societate precum și faptul că acceptă calitatea de administrator (dacă este cazul);
- b) administratorii societății vor da un specimen de semnătură;
- c) dacă este cazul, declarație de partajabilitate a spațiului, dată conform pasului 3, lit. b, alin. 4 din prezentul document;

Pasul 5 – Deschiderea contului bancar și vărarea capitalului social:

Prezentul pas presupune prezența asociaților la orice bancă de pe teritoriul național în vederea vărsării capitalului social conform pasului 3, lit. d alin. 2 din prezenta;

Pasul 6 – Depunerea dosarului la ORC de pe lângă Tribunalul unde societatea va avea sediul social

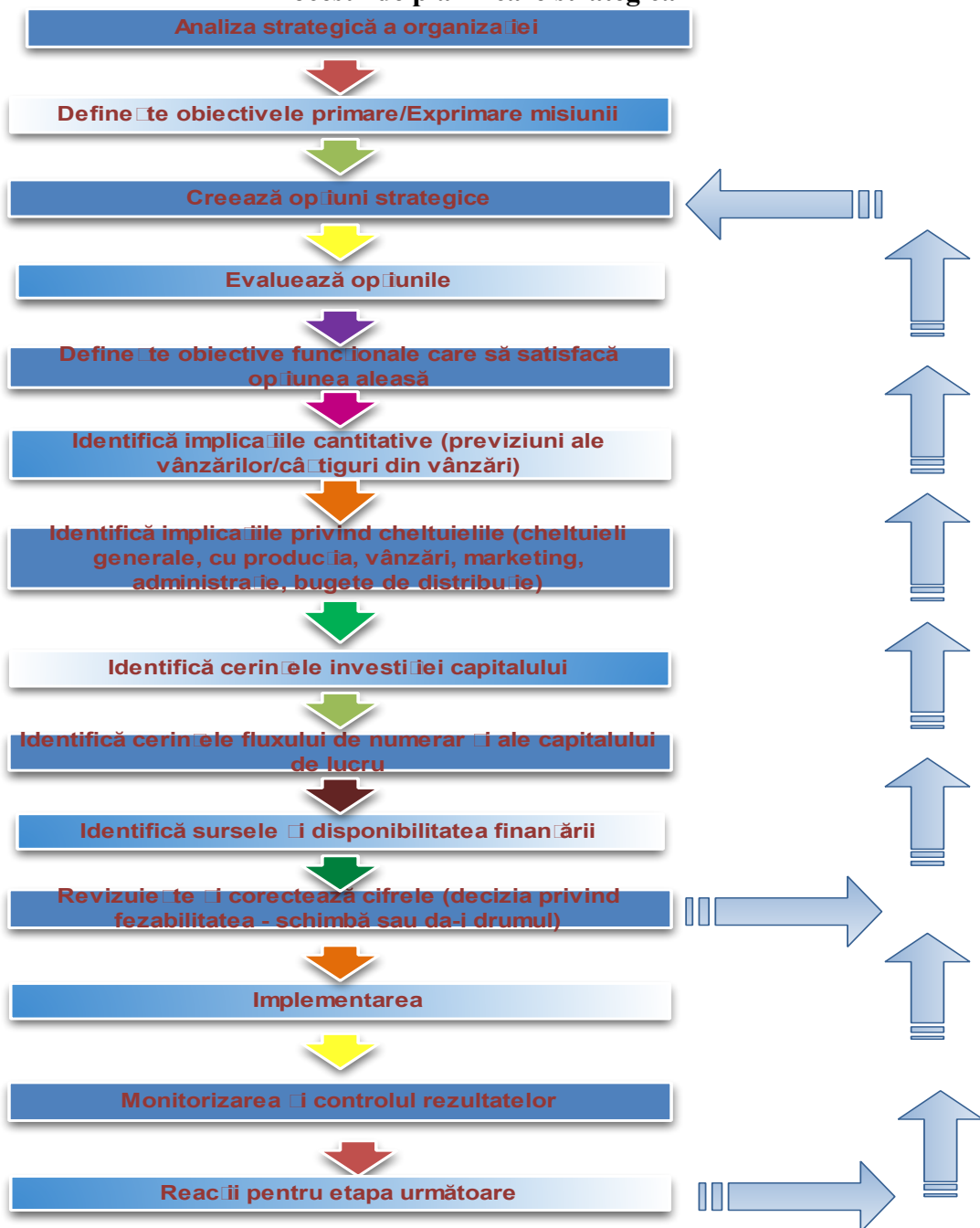
FAZE ALE DEZVOLTĂRII AFACERILOR

Faza dezvoltării	Durata	Obiectivele primare ale afacerii	Obiectivele personale ale antreprenorului	Caracteristici de comportament tipice	Procesul de luare a deciziei
Pornirea afacerii	6 luni până la 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supraviețuirea afacerii ✓ Să atingă nivelul pragului de rentabilitate înaintea epuizării capitalului 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Să atingă profitabilitatea la cea mai mică oportunitate pentru a reduce expunerea financiară personală. ✓ Sentiment de îndeplinire / realizare personală 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceptă toate afacerile disponibile ✓ Concentrarea asupra obținerii unei contribuții marginale adiționale la cheltuieli mai degrabă decât profitabilitatea per ansamblu ✓ Tendință către „sindromul găinii-fără-cap”: aditivitate și efort mult, generând marje relative mici ale profitului 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ In primul rând operațional ✓ Tendință ca deciziile tactice să fie subsumate din întâmplare de către contribuția marginală ✓ Concentrarea asupra câștigurilor pe termen scurt cu gândire strategică puțină.
Stabilitatea relativă	1-2 ani	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidare; ✓ Revizuirea și corectarea proceselor operaționale ale afacerii 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Să crească profitul pentru a asigura supraviețuirea și stabilitatea pe termen lung ale afacerii (și pentru a reduce riscul financiar personal în cadrul procesului) ✓ Direcționarea către obținerea unui câștig din capitalul investit, recompensar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidarea activităților, mai multă concentrare asupra profitabilității/marjelor profitului ✓ O atitudine mai selectivă privind clienții, e.g. respingerea platnicilor înceți și a afacerilor cu profit scăzut ✓ Atenție sporită acordată nevoilor clientului, calității și relațiilor pe termen lung ✓ Tendință către stagnare și complezență în unele firme dacă această fază ține prea mult 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trecerea de la modul de gândire operațional la cel strategic ✓ Inițial nu există multă gândire strategică, dar aceasta crește până la sfârșitul fazei ca o premisă obligatorie pentru faza următoare

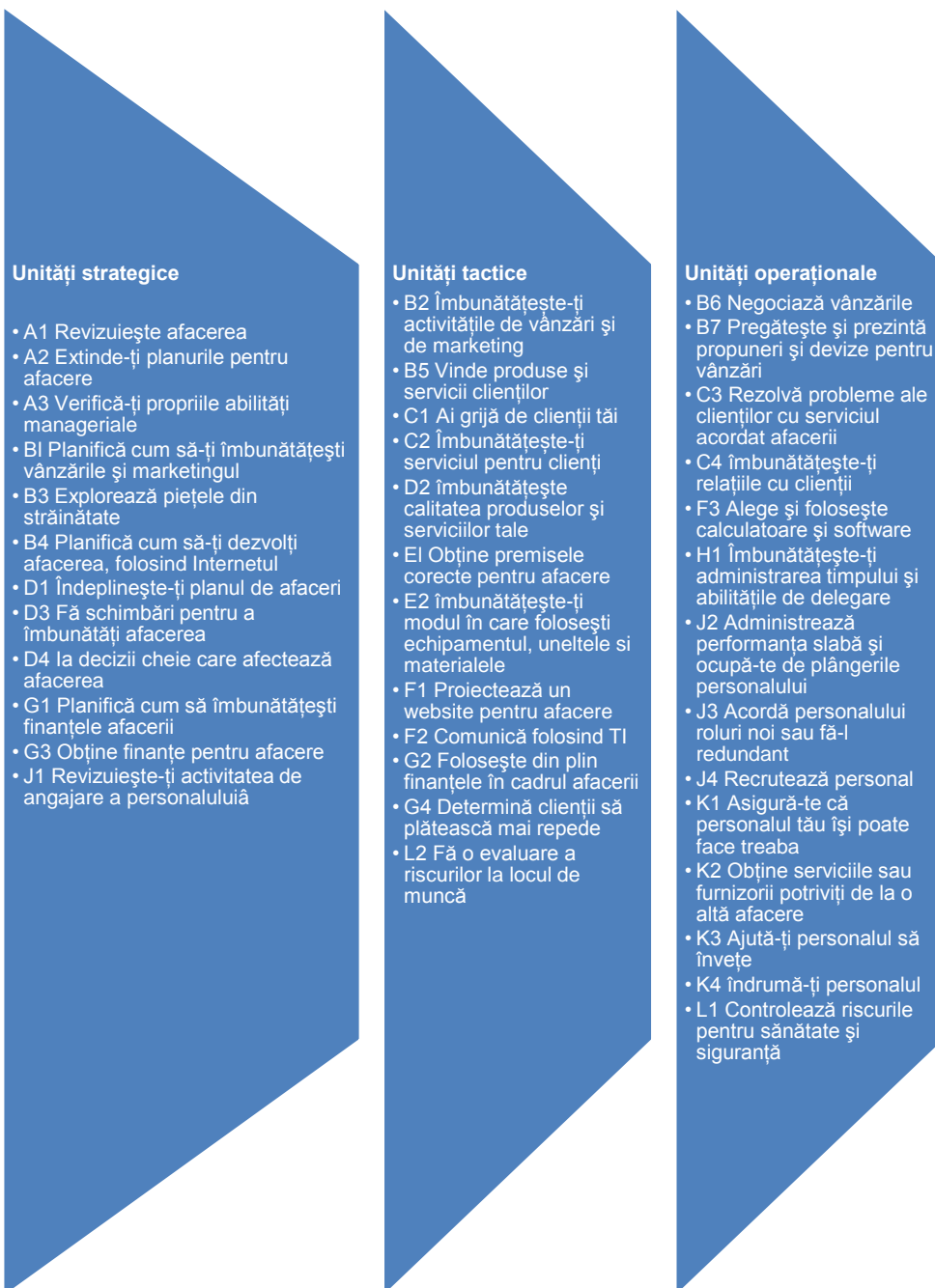
Creșterea și dezvoltarea	Continuă în următorii ani	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansiunea planificată pentru a crește cota de piață, cifra de afaceri și profitul ✓ Creșterea capitalului 	<p>ea efortului personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Extinderea cotei de piață și a cifrei de afaceri obținută din vânzări pentru a genera și a mări avuția (bunăstarea) personală. ✓ Continuarea reducerii riscului financiar personal (mai puțin urgent acum) ✓ Extinderea a puterii și a influenței personale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Încrederea și stabilitatea obținute în cea de-a doua fază furnizează baza unei atitudini mai aventuroasă față de piață ✓ Creșterea viitoare finanțată din profituri și consolidarea externă a datoriilor, fiind acum disponibilă cu mai multă promptitudine ✓ Importarea sau dezvoltarea de abilități manageriale mai specializate, și delegarea crescută a responsabilității 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ În primul rând strategic și tactic ✓ Deciziile operaționale tind să fie delegate din ce în ce mai mult ca creșteri ale afacerii
---------------------------------	---------------------------	--	--	---	--

Sursa: Adaptat după Butler D. (2001). Business Development. A Guide to Small Business Strategy, Elsevier Ltd, England

Procesul de planificare strategică

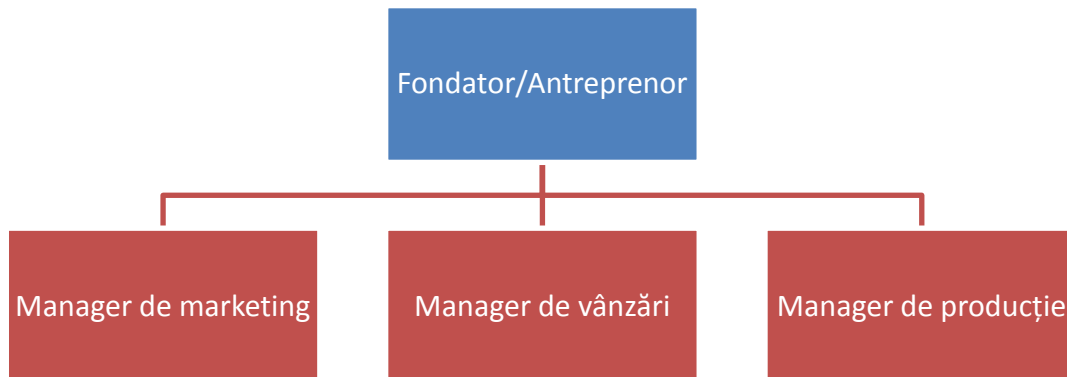


Sursa: Adaptat după Butler D. (2001). Business Development. A Guide to Small Business Strategy, Elsevier Ltd, England



Sursa: Adaptat după Butler D. (2001). Business Development. A Guide to Small Business Strategy, Elsevier Ltd, England

Organigramă startup



Fișa postului Indicații de întocmire

1. Identificarea postului: COR (Codul Ocupațiilor din Romania).
2. Descrierea postului: două – trei propoziții care să definească esența postului.
3. Poziția în organigramă: - poziția superioară; - pozițiile imediat inferioare.
4. Relațiile organizaționale (limite de autoritate):
 - ierarhice: se subordonează....;
 - funcționale: are relații de conlucrare cu....;
 - de reprezentare: reprezintă firma în exterior cu privire la problemele...
5. Atribuții și responsabilități (au o exprimare operațională, formulată cu ajutorul unor verbe ce indică activități concrete: cunoaște, utilizează, identifică, verifică, execută, reprezintă, dezvoltă, răspunde, propune etc.).
6. Standarde de performanță (care este nivelul optim al îndeplinirii responsabilităților?).
7. Competențe personale:
 - studii;
 - experiență în domeniu;
 - limbi străine cunoscute, cunoștințe PC;
 - însușiri ale personalității: capacități cognitive, competențe comunicaționale și relaționale, seriozitate, loialitate, hotărâre, adaptabilitate etc.
8. Condițiile în care se desfășoară activitatea:
 - nr. de ore de lucru/zi (se specifică dacă se lucrează peste program);
 - deplasări în țară sau în străinătate;
 - salarizarea (conform sistemului de recompensare materială de la nivelul firmei/organizației);
 - mențiuni speciale (dacă este cazul sunt menționate alte facilități, conforme contractului de muncă, anexelor la contractul de muncă, regulamentului de funcționare).

Extras activități curente cu privire la managementul resurselor umane

Tipul	Document/acțiune / metoda	Legea	Termen	Înregistrările REVISAL
1. Angajare	Contractul individual de muncă, Fișa postului, Clauza de confidențialitate, Clauza de neconcurență, Clauza de mobilitate și Clauza de formare profesională (după caz); Contractul de muncă cu muncă la domiciliu.	Art. 10 – 16, Art. 20 - 26, Art. 192-200, Art. 108 -110 Codul muncii HG 500 /2011 (privind Revisal).	Contractul se poate semna cu luni, zile înainte de începerea muncii, dar cel târziu cu o zi lucratoare înainte de începerea activității; clauzele se pot introduce în contract și după semnarea acestuia, în funcție de necesitate.	Cel târziu cu o zi lucrătoare înainte de începerea activității de către angajat se introduce CIM în REVISAL
2. Luarea la cunoștință a regulilor din organizație	Regulament intern RI.	Art. 241 – 246 Codul muncii.	Înainte de începerea activității, angajatul va fi informat asupra conținutului RI și va semna un document că a luat la cunoștință asupra acestuia	NU
3. Modificarea CIM	Acte adiționale	Art. 17 alin. 5; Art. 3 alin. 2 lit a,c,-g; Art. 41-48 Codul muncii; HG 500 /2011 (privind Revisal).	Actul adițional se semnează de către angajat înainte de intrarea în vigoare a modificărilor CIM.	Se introduc informațiile în Revisal cel târziu în ziua a 20a lucrătoare după intrarea în vigoare a actului adițional.
4. Concediul de odihnă	Cerere de concediu de odihnă (recomandăm	Art. 144 – 151 Codul muncii.	Se semnează de către angajat în funcție de	Nu

**DE CE ESTE
NECESARĂ ETICA
ÎN AFACERII?**

	formular standardizat)		cerințele legale și de prevederile Regulamentului intern.	
5. Concediul fără plată	Cerere de concediu fără plată (formular standardizat), Decizie de suspendare.	Art. 153 Codul muncii; HG 500 /2011 (privind Revisal) Regulamentului intern.	Se semnează de către angajat în funcție de cerințele legale și de prevederile Regulamentului intern.	Se înregistrează în REVISAL în maxim 20 de zile lucrătoare de la data suspendării.
6. Gestionarea timpului de muncă și a concediilor	Foaia colectivă de prezență (pontaj).	Regulamentului intern, CCM la nivel de unitate.	Permanent, sunt importante pentru realizarea țărilor de plată.	Nu

Sursa: adaptat după Manuela Trușcă (<https://www.traininguri.ro/cum-realizam-documentele-de-resurse-umane/>)

ANEXA 10

Un studiu efectuat pe 25000 de cetățeni din 23 de țări, situate pe șase continente, a dus la concluzia că cei mai importanți factori care determină imaginea companiilor sunt:

- ❖ Responsabilitatea socială și comportamentul etic (56 % - ponderea respondenților care au considerat acest factor ca fiind foarte important);
- ❖ Calitatea/Reputația mărcii (40 %);
- ❖ Fundamentele afacerii (34 %).

În Anglia, studiul a dus la concluzia că:

- ❖ 17% dintre subiecții intervievați au boicotat produsele companiilor pe considerente de comportament etic al acestora;
- ❖ 19% *au ales* anumite produse sau servicii pentru că firmele în cauză aveau o reputație din punct de vedere al comportamentului etic;

❖ 28% au procedat după ambele considerente, în același timp (au boicotat produsele companiilor pe considerente de comportament etic al acestora și au ales anumite produse sau servicii pentru că firmele în cauză aveau o bună reputație din punct de vedere al comportamentului etic).

- ❖ In baza căror promisiuni implic persoanele de interes (asociați, angajați, furnizori, clienți)și încerc să-i rețin?
- ❖ Cât sunt de sincer față de ei?
- ❖ Cum mă comport când concediez un coleg de muncă? Care sunt criteriile de decizie, ce ajutor îi ofer?
- ❖ Cât sunt de consecvent față de acei colegi a căror atitudine o consider periculoasă?
- ❖ Ce model ofer, eu însumi, angajaților?

○ Respectarea angajamentelor făcute. Toți dorim să avem certitudinea că promisiunile făcute de alții sunt în totalitate îndeplinite, pentru că, nerespectând această normă elementară, interacțiunea socială construită cu efort tinde a se opri, iar afacerile vor eșua. Orice teorie morală este inutilă în condițiile în care omul nu-și respectă promisiunile făcute corect și la timp;

○ Nonviolența. Afectarea integrității fizice și presiunile psihice conduc la apariția unor complexe, cu implicații negative asupra mediului de lucru. Cu drepturi și obligații nominalizate în coduri de comportament se poate construi o cale de dialog prin care se pot preveni conflictele violente;

○ Ajutorul mutual. Moralitatea și codul etic reglementează comportamentul uman în comunitate, incluzând activitățile individului direcționate spre o colaborare în interesele comune ale grupului, dar și pentru interesele individuale

INTREBĂRILE UNUI ANTREPRENOR ETIC

ale fiecăruia. Chiar dacă unii consideră că această deschidere în interesul individului poate afecta armonia, trebuie realizată în condițiile în care costul pentru realizarea dezideratului nu este prea mare;

○ Respectul pentru persoană. Morala comunității solicită individul a privi și a considera alte persoane ca pe sine însuși, tratând serios problemele și interesele lor, acceptându-le ca legitime;

○ Respectul pentru proprietate. Persoanele doresc să uzeze de dreptul de proprietate asupra bunurilor și, dacă ele consideră că propriul corp este o proprietate, aceasta reprezintă un aspect al respectului pentru persoană.

PRINCIPII ETICE

ANEXA 11. Indicatori de lichiditate financiară

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata lichidității generale (RLG)					
2	Rata lichidității curente (RLC)					
3	Rata lichidității imediate (RLI)					
4	Rata lichidității la vedere (RLV)					

ANEXA 12. Indicatori de solvabilitate financiară

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata solvabilității generale (RSG)					
2	Rata solvabilității generale pe termen lung (RSGl)					
3	Capacitatea de rambursare a datoriilor (CRD)					
4	Rata solvabilității financiare (RSF)					

ANEXA 13. Indicatorii echilibrului financiar**3.1. Metodologia de determinare a situației nete**

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	<i>Situația netă</i>					
2	Activ total					
3	Datorii totale					

3.2. Metodologia de determinare a fondului de rulment

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+	T+	T+1/	T+2/T+ 1
1	<i>Capital permanent (2+3+4+5)</i>					
2	Capitaluri proprii					
3	Datorii > 1 an					
4	Provizioane					
5	Subvenții pentru investiții					
6	<i>Active imobilizate nete</i>					
7	Fond de rulment I (1-6)					
8	Active circulante					
9	Cheltuieli în avans					
10	<i>Active circulante nete (8+9)</i>					
11	Datorii < 1 an					

12	Venituri înregistrate în avans (sume de reluat < 1 an)					
13	Datorii curente nete (11+12)					
14	Fond de rulment II (10-13)					

3.3. Metodologia de determinare a necesarului de fond de rulment

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Nevoi temporare (2+3-4-5)					
2	Active circulante					
3	Active de regularizare (Cheltuieli în avans)					
4	Investiții financiare pe TS					
5	Casa și conturi la bănci					
6	Resurse temporare (7+8-9)					
7	Datorii < 1 an					
8	Pasive de regularizare (Venituri înregistrate în avans < 1 an)					
9	Credite bancare pe TS					
10	Necesar de fond de rulment (NFR) (1-6)					

3.4. Metodologia de determinare a trezoreriei nete

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Fond de rulment (FR)					
2	Necesar de fond de rulment (NFR)					
3	Trezoreria netă I (TN) (1-2)					
4	Active de trezorerie (5+6)					
5	Investiții financiare pe TS					
6	Casa și conturi la bănci					
7	Pasive de trezorerie (credite bancare pe TS)					
8	Trezoreria netă II (TN) (4-7)					

ANEXA 14. Analiza-diagnostic a riscului economic

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+	T+	T+1/	T+2/T+ 1
1	Pragul de rentabilitate					
2	Marja de securitate (Ms)					
3	Intervalul de siguranță (Is)					
4	Momentul realizării pragului de rentabilitate (Pm)					
5	Coeficientul levierului de exploatare (CLE)					

ANEXA 15. Analiza-diagnostic a riscului financiar

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Pragul de rentabilitate global					
2	Marja de securitate (Ms)					
3	Intervalul de siguranță (Is)					
4	Coeficientul levierului financiar (CLF)					

ANEXA 16. Analiza-diagnostic a stării de profitabilitate**6.1. Indicatorii stării de profitabilitate – în mărimi absolute**

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Cifra de afaceri netă (Ca)					
2	Producția exercițiului (Qe)					
3	Marja comercială (Mc)					
4	Valoarea adăugată (Va)					
5	Excedentul brut din exploatare (EBE)					
6	Rezultatul din exploatare (Rexp)					
7	Rezultatul financiar (Rfin)					
8	Rezultatul brut al exercițiului (Rb)					
9	Rezultatul brut înainte de deducerea dobânzilor și a impozitului pe profit (EBIT)					
10	Rezultatul brut înainte de impozite, dobânzi, deprecieri (EBITDA)					
11	Rezultatul net al exercițiului (Rn)					
12	Capacitatea de autofinanțare (CAF)					
13	Autofinanțarea (AF)					

6.2. Indicatorii stării de profitabilitate – în mărimi relative

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata marjei comerciale (R_{Mc})					
2	Rata marjei brute de exploatare sau rata EBE (R_{EBE})					
3	Rata marjei nete (R_{Mn})					
4	Rata marjei nete de exploatare (R_{Mnexp})					
5	Rata marjei brute de autofinanțare (R_{Mba})					
6	Rata marjei asupra valorii adăugate (R_{Mva})					
7	Rata marjei EBITDA					

ANEXA 17. Ratele de rentabilitate

7.1. Ratele rentabilității comerciale (*Return On Sales - ROS*)

Nr · crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/ T	T+2/T+ 1
1	Rata marjei comerciale (R_{Mc})					
2	Rata marjei brute de exploatare sau rata EBE (R_{EBE})					
3	Rata marjei nete (R_{Mn})					
4	Rata marjei nete de exploatare (R_{Mnexp})					
5	Rata marjei brute de autofinanțare (R_{Mba})					
6	Rata marjei asupra valorii adăugate (R_{Mva})					

*** Capacitatea de autofinanțare (CAF) = Rezultatul net al exercițiului (R_{net}) + Cheltuieli cu dobânzile (Chd) + Volumul deprecierilor (D)

Volumul deprecierilor (D) = Ajustări de valoare privind imobilizările necorporale, corporale, investițiile imobiliare și activele biologice evaluate la cost + Ajustări de valoare privind activele circulante + Ajustări privind provizioanele + Ajustări de valoare privind imobilizările financiare și investițiile financiare deținute ca active circulante

7.2. Ratele rentabilității economice

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata rentabilității activului total (ROA-Return On Assets)					
2	Rata rentabilității capitalului investit (ROI-Return On Investment)					

*** EBIT (Earnings before interests and taxes) = Rezultatul brut + Cheltuieli cu dobânzile

*** Capitalul investit (K_i) = Capitalul propriu (K_{pr}) + Datoriile financiare (D_f)
 D_f = Împrumuturi din emisiunea de obligațiuni (pe termen scurt și pe termen lung) + Sume datorate instituțiilor de credit (pe termen scurt și pe termen lung)

7.3. Ratele rentabilității financiare

Nr · crt ·	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/ T	T+2/T+ 1
1	Rata rentabilității financiare a capitalurilor proprii (R_f)					
2	Rata rentabilității financiare a capitalului permanent (R_f)					

*** Capitalul permanent (K_p) = Capitaluri proprii (K_{pr}) + Datorii > 1an + Provizioane + Subvenții pentru investiții (> 1 an)

7.4. Ratele rentabilității costurilor

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata rentabilității costurilor 1					
2	Rata rentabilității costurilor 2					

ANEXA 18. Ratele de structură ale activului și pasivului bilanțului**8.1. Ratele de structură ale activului bilanțului**

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata activelor imobilizate					
2	Rata imobilizărilor necorporale					
3	Rata imobilizărilor corporale					
4	Rata imobilizărilor financiare					
5	Rata activelor circulante					
6	Rata stocurilor					
7	Rata creanțelor comerciale					
8	Rata disponibilităților bănești și a plasamentelor					

8.2. Ratele de structură ale pasivului bilanțului

Nr. crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/T	T+2/T+1
1	Rata stabilității financiare					
2	Rata autonomiei financiare globale					
3	Rata autonomiei financiare la termen					
4	Rata de îndatorare globală					
5	Rata de îndatorare la termen					

ANEXA 19. Indicatori de gestiune (de activitate)

Nr · crt.	Indicatori	Exercițiul financiar			Evoluția (%)	
		T	T+1	T+2	T+1/ T	T+2/T+ 1
1	Viteza de rotație a activelor totale - valoarea minimă: 2					
2	Durata de rotație a activelor totale - valoarea maximă: 180					
3	Viteza de rotație a stocurilor - valoarea minimă: 8					
4	Durata de rotație a stocurilor - valoarea maximă: 45					
5	Viteza de rotație a creanțelor clienți - valoarea minimă: 8					
6	Termenul mediu de recuperare a creanțelor clienți - valoarea maximă: 45 - valoarea optimă: 30					
7	Viteza de rotație a creditului furnizor - valoare minimă: 8					
8	Termenul mediu de plată a datoriilor către furnizori - valoarea maximă: 45 - valoarea optimă: 30					
9	Viteza de rotație a capitalurilor permanente - valoarea minimă: 2					
10	Durata de rotație a capitalurilor permanente - valoarea maximă: 180					
11	Viteza de rotație a capitalurilor proprii - valoarea minimă: 1					
12	Durata de rotație a capitalurilor proprii - valoarea maximă: 180					
13	Viteza de rotație a datoriilor totale - valoarea minimă: 4					
14	Durata de rotație a datoriilor totale - valoarea maximă: 90					

PROIECȚII PLĂTITOR VS NEPLĂTITOR DE TVA

CHELTUIELI ESTIMATE	CU TVA	FĂRĂ TVA	TOTAL
materii prime			
materiale auxiliare			
salarii, contribuții sociale și impozit			
energie, alte utilități			
alte cheltuieli directe			
CHELTUIELI DIRECTE			
cheltuieli administrative			
cheltuieli de birou			
cheltuieli de transport			
cheltuieli de pază			
cheltuieli de protecția muncii			
alte cheltuieli indirecte			
CHELTUIELI INDIRECTE			
TOTAL			
%			

VENITURI ESTIMATE	CU TVA	FĂRĂ TVA	TOTAL
produs 1			
produs 2			
TOTAL			
%			

PLAFOANE ZILNICE PENTRU TRANZACȚII CU NUMERAR



ATENȚIE! SUNT ÎNTERZISE ÎNCASĂRILE/PLĂȚILE FRAGMENTATE ÎN NUMERAR PENTRU FACTURILE A CĂROR VALOARE ESTE MAI MARE DECÂT PLAFONUL ZILNIC

PLAFOANE FISCALE TVA



PROIECȚII TAXE ȘI IMPOZITE

CONTRIBUABILI		SALARIAT	
		LUNĂ	AN
VENIT BRUT			
Contribuția la pensie			
Contribuția la sănătate			
IMPOZIT VENIT/ CIFRĂ DE AFACERI			
Contribuții angajator			
dividende	contribuție sănătate		
	impozit pe dividend		
TOTAL REȚINERI			
Cheltuieli deductibile			
VENIT NET			
% rețineri			

INDICATORI		MICRO fără salariați		MICRO Cu salariați	
		LUNĂ	AN	LUNĂ	AN
VENIT BRUT					
Contribuția la pensie					
Contribuția la sănătate					
IMPOZIT VENIT/ CIFRĂ DE AFACERI					
Contribuții angajator					
dividende	contribuție sănătate				
	impozit pe dividend				
TOTAL REȚINERI					
Cheltuieli deductibile					
VENIT NET					
% rețineri					

Bibliografie

- Abraham Zaleznic – Havard Business School
- Achim, Monica-Violeta, Borlea, Sorin, *Ghid pentru analiza-diagnostic a stării financiare*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2018.
- Anderson, P.H., Kumar, R. (2006) *Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads*, *Industrial Marketing Management*, 35: 522-535.
- Asociația Americană de Marketing, *Marketing News*, 1986.
- Avram, E., Shockley-Zalabak, P., (2008). *Încrederea organizațională*, Editura Universitară, București.
- Bejinaru R. (2017) *Knowledge Dynamics a Key Skill in Persuasive Negotiation*. In: Nicolescu, O., Plesoianu, G., and Cirstea, C. (Eds.). *New Approaches and Tendencies in Entrepreneurial Management* (pp.128-143) Cambridge Scholar Publishing, 2017. ISBN(13): 978-1-4438-8641-3.
- Bejinaru, R., Baesu, C. (2015) *Contextual Strategies for Conducting Effective Negotiation*, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, Volume 15, Issue 2(22), pp. 148-156.
- Bennis, W. și Nanus, B., *Leaders(1985) The Strategies for Taking Charge*, HarperCollins, New York,
- Bordeianu, O. (2016) - Rolul și importanța managementului cunoștințelor în performanța organizațiilor care învață, Editura Pro Universitaria, București
- Bratianu, C., Bejinaru, R., Iordache, S. (2012) *Knowledge Dynamics in Business Negotiation*, *Business & Management Review*, 16 iunie 2012, <http://www.businessjournalz.org/>, ISSN: 2047-0398.
- Brendea C., ș.a. (2000), *Riscul și performanța creditului bancar în România*, Editura Economică, București.
- Bruce, A., Guile, R., Brian, J. (1988). *Technology in Services. Policies for Growth, Trade and Employment*, Washington, D.C., National Academy Press.
- Burciu, A., et all (2008). *Introducere în management*, Editura Economică, București.
- Butler D. (2001). *Business Development. A Guide to Small Business Strategy*, Elsevier Ltd, England.
- Chașovschi, C. (2018) – *Managementul Resurselor Umane*, Note de Curs, Universitatea Ștefan cel Mare Suceava.
- Cialdini, R. B. (2009) *Influence: Science and practice* (5th ed.) *Boston: Allyn & Bacon*.

- Cocriș V., Chirleşan D. (2009), *Managementul bancar și analiza de risc în activitatea de creditare*, ediția a II-a, Editura Universității „Alexandru Iona Cuza”, Iași.
- Crăciun D. (2005). *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București.
- Drucker P., (1993), *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București
- Drucker, P., *Practice of Management*, Routledge Taylor and Francis Group, London and New York, 2007.
- Fred Fiedler - *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw- Hill, New York, 1967
- Gerard Seguin-Strategie de negociation. Les techniques, Toulouse, 1992.
- Iftime, O.-D.- *Suport de curs elaborat în cadrul proiectului CREA - Cooperare Regională pentru Excelență*.
- Istocescu, Amedeo, *Intreprenoriat și intraprenoriat în România*, Editura ASE, București, 2006.
- J Mac Gregor Burns – *Academia de Leadership*
- Kohlberg, L. (1981). *Esseys on Moral Development*, vol. I, *The Philosophy of Moral development*, New York, Harper and Raw, 1981.
- Kotler Ph., (1997), *Managementul marketingului*, editura Teora, București.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Managementul marketingului*, Ed. Teora București, 2008.
- Laborde, G. Z. (2001) *Influencing with integrity: Management skills for communication and negotiation*, Syntony Publishing.
- Maksimovic, M., Simeonović, N. & Dimiskovska, B. (2013) *Negotiation skills and non-verbal communication*, Economics Management Information Technology journal, 2(1) 2013.
- Manual de formare antreprenorială ANTUR 2018
- Mariotti Steve, Glackin Caroline, (2010), *Antreprenoriat*, Editura Publică, Colecția student
- Mironiuc, Marilena, *Analiză economico-financiară. Elemente teoretico-metodologice și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2006.
- Nastase C(coord), (2006), *Ghid de formare antreprenorială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2006
- Nastase C, Popescu M, Boghean C, Scutariu A.L., *Microeconomie: Concepte fundamentale*, Editura Didactică și Pedagogică, București
- Nastase Carmen (coord), (2006) *Economia concurențială – vector al economiei moderne de piață*, Editura Didactică și Pedagogică, București

- Năstase, C, Popescu, M., Boghean, C., Scutariu, A.L.,(2008), *Macroeconomie: concepte fundamentale*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
- Năstase, C, Popescu, M., Boghean, C., Scutariu, A. L.,(2011), *Microeconomie -Concepte fundamentale*, Editura Sedcom Libris, București.
- Nica, P., Iftimescu, A. (2003). Management. Concepte și aplicații, Ed. Universității “Alexandru Ioan Cuza”, Iași.
- Nica, P., Iftimescu, A. (2003). *Management. Concepte și aplicații*, Ed. Universității “Alexandru Ioan Cuza”, Iași.
- Nicolescu O. (coord), (2004) Abordări moderne în managementul și economia organizației, Vol 1,2,3,4 Managementul pe domenii de activitate, Editura Economică, București
- Nicolescu, Ovidiu, Verboncu,Ion(2010) Fundamentele managementului organizațiilor.Capitolul 3. Strategia organizației
- Northouse, Peter G, Leadership, (2010) Theory and Practice. Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington D.C.: SAGE
- Pearce, J., Robinson R. Jr. (2007). Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Pease, A. & Pease, B. (2008) *Enciclopedia limbajului trupului*, Ed. Polimark, București
- Peters,th., Waterman (1982). In Search of Excellence, Harper & Row, New York.
- Petrescu, Silvia, *Analiză și diagnostic financiar-contabil. Ghid teoretico-aplicativ*, ediția a II-a revizuită și adăugită, Editura CECCAR, București, 2008.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics competition, Harvard Business Review.
- Reeves Rosser, Reality in Advertising, New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1986.
- Reiner Neumann (2012), Puterea puterii,
- Rujoiu, M. (2011) *Biblia negociatorului*, Editura Vidia.
- Silaș C.G. (2007), *Creditul bancar sursă de finanțare a întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Mirton Timoșoara.
- Smeu, F. (2017) *Despre entuziasm*, Iasi, accesat <http://florinsmeu.ro/ce-este-comunicarea/>.
- Thompson, J., Ebner, N. and Giddings, J. (2017) *Nonverbal Communication in Negotiation*. In Honeyman, C. & Schneider, A.K. (eds.) The Negotiator's Desk Reference. St Paul: DRI Press. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3136798>.

- Tudorică, B., Chicioreanu, T.D., Sava, B., *Tehnologii informaționale în sprijinul afacerii tale (suport de curs)*, disponibil la http://www.upg-elearning.ro/upb/modul_07.pdf.
- Vaduva S., (2004) *Antreprenoriat*, vol 1 și vol 2
- Vorzsak, A.(coord.) (2001), *Introducere în marketingul serviciilor*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
- Warren Bennis - *On Becoming a Leader*,
- Barometru Antreprenorilor
- Carta Albă a IMM-urilor din Romania
- Cum să recrutezi angajații potriviți pentru start-up-ul tău : <http://www.esimplu.ro/articole/marketing-si-vanzari/6413-cum-sa-recrutezi-angajatii-potriviti-pentru-startup-ul-tau> (accesat în data de 21.05.2018)
- <http://www.bnr.ro>
- <http://cncd.org.ro/home>
- <http://www.anpm.ro/dezvoltare-durabila>
- http://www.ase.ro/upcpr/profesori/258/zahariadanciuroman_cap3-05.pdf, p. 161, accesat la 20.06.2015.
- <http://www.stiucum.com/management/managementul-intreprinderii/Stabilirea-pretului-produselor83488.php>, accesat la 16.05.2018.
- <https://www.contzilla.ro/cum-se-stabileste-pretul-unui-produs/>, accesat la 16.05.2018.
- *Legea 252/2003 privind registrul unic de control*, Monitorul Oficial nr. 429 din 18 iunie 2003. accesată pe site-ul <https://www.inspectiamuncii.ro/documents/66402/266223/2003.I.252.pdf>.
- *Legea contabilității nr. 82/1991*, republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 48 din 14.01.2005, cu modificările și completările ulterioare, accesată pe site-ul <https://codfiscal.net/45073/legea-821991-legea-contabilitatii-actualizata-2017>.
- *Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal al României*, cu modificările și completările ulterioare, accesată pe site-ul https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/Cod_fiscal_norme_0304_2018.htm#A13.
- *Legea nr. 70/2015 pentru întărirea disciplinei financiare privind operațiunile de încasări și plăți în numerar și pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 193/2002 privind introducerea sistemelor moderne de plată*, Monitorul Oficial nr. 242 din 9 aprilie 2015, accesata pe site-ul https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/L_70_2015.pdf.

- Ordinul MFP nr.2.861/2009 *pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, Monitorul oficial nr. 704 din 20 octombrie 2009.*
- Ordinul nr.170/2015 al ministrului finanțelor publice *pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind contabilitatea în partidă simplă*, accesat pe site-ul http://www.ceccarhunedoara.ro/userfiles/OMFP_170_2015.pdf.
- Ordonanța de urgență nr. 44/2008 *privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale, cu modificările și completările ulterioare, Monitorul Oficial nr. 328 din 25 aprilie 2008.*
- The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) <http://www.gemconsortium.org/>