



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

# GHIDUL DEZVOLTĂRII CULTURII ANTREPRENORIALE

2011

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: [office@esfcrea.ro](mailto:office@esfcrea.ro), W: [www.esfcrea.ro](http://www.esfcrea.ro)

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## CUPRINS

INTRODUCERE.....	4
CAPITOLUL 1 – DEBUTUL UNEI AFACERI .....	6
1.1. Aspecte juridice.....	6
1.2. Aspecte administrative .....	8
1.3. Lansarea în afaceri - etape.....	14
1.4. Lansarea în afaceri – forme de intrare pe piață.....	16
1.4.1 Inițierea unei afaceri noi.....	17
1.4.2 Cumpărarea unei afaceri existente.....	20
1.4.3 Concesionarea (franciza).....	24
1.5. Aspecte de evitat.....	26
1.6. Despre întreprinzător.....	29
1.6.1. Auto-evaluarea întreprinzătorului .....	29
1.6.2. „Capcanele” întreprinzătorului .....	32
1.6.3. Alte „mituri” legate de întreprinzători.....	33
CAPITOLUL 2 – DEZVOLTAREA UNEI AFACERI.....	34
2.1 PRACTICI SI PROCEDURI PENTRU CRESTEREA PERFORMANTEI AFACERII.....	34
2.1.1. Introducere.....	34
2.1.2. Analiza situației existente .....	35
2.1.3. Definiția țintelor de creștere.....	37
2.1.4. Analiza producției.....	38
2.1.5. Analiza costurilor cu resursa umană .....	43
2.1.6. Analiza financiară .....	47
2.1.7. Relațiile cu furnizorii.....	52
2.1.8. Relațiile cu clienții .....	59
2.1.9. Analiza ofertei și a vânzărilor .....	66
2.2 Responsabilitatea socială a întreprinderii.....	76
CAPITOLUL 3 – CONSOLIDAREA AFACERII PRIN DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE .....	80
3.1. Planul de management al resurselor umane .....	80
3.2. Recrutarea.....	84
3.3. Motivația în managementul resurselor umane. Recompensă și satisfacție .....	89

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

3.3.1. Teorii ale motivației.....	90
3.4. Politica salarială de motivare .....	95
3.5. Satisfacție și performanță. Managementul talentelor .....	96
3.6. Rolul comunicării în managementul resurselor umane.....	103
CAPITULUL 4 – MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE AFACERII .....	116
4.1. Elaborarea strategiei de afaceri .....	116
4.1.1 Totul începe cu o idee – misiunea, viziunea și valorile afacerii.....	116
4.1.2. Obiectivele și scopurile afacerii – transformarea ideilor în acțiuni.....	118
4.1.3 Trecerea de la viziunea firmei la strategiile firmei.....	119
4.1.4. Adoptarea unei strategii? Cum se întâmplă acest lucru? .....	120
4.1.5. Analiza strategică a afacerii.....	121
4.2. Valori ale afacerii - Principiul egalității șanselor și nediscriminării .....	124
4.2.1. Cadrul legislativ .....	125
4.2.2. Tipuri și forme de discriminare .....	126
4.2.3. Responsabilități ce revin managerilor de resurse umane, în funcție de diverse tipuri de discriminare.....	128
ANEXĂ 1: STRUCTURI NAȚIONALE, REGIONALE ȘI JUDEȚENE DE ASISTENȚĂ PENTRU IMM-URI .....	132
ANEXA 2: SURSE DE INFORMARE SUPLIMENTARE.....	136
BIBLIOGRAFIE: .....	138

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## INTRODUCERE

Proiectul "Cooperare Regională pentru Excelență Antreprenorială" este derulat de Universitatea „Petre Andrei” din Iași și are ca obiectiv general promovarea unei atitudini pozitive față de antreprenoriat și crearea și consolidarea de noi afaceri în Regiunea de Nord Est prin implementarea de activități de sprijin, ghidare, consultanță și activități inovative de formare profesională pentru întreprinzători. De asemenea, proiectul își propune acțiuni interregionale de promovare a culturii antreprenoriale în alte trei Regiuni de Dezvoltare din România.

**Obiectivele specifice** ale proiectului sunt:

1. Stabilirea de Centre de Excelență Antreprenorială în cele șase județe ale Regiunii pilot
2. Furnizarea de programe de formare pentru obținerea de abilități manageriale la nivelul micro-întreprinderilor și IMM-urilor
3. Stabilirea „Forumurilor de Dezvoltare Profesională și Antreprenorială”
4. Încurajarea antreprenoriatului prin servicii suport pentru începerea unei afaceri
5. Introducerea Programelor moderne și inovative de Formare Profesională de Campioni, la locul de muncă

Perioada de implementare: decembrie 2008 – noiembrie 2011

Principalele activități ale proiectului sunt:

- Stabilirea de Centre de Excelență Antreprenorială în cele șase județe ale Regiunii de Nord Est (Iași, Neamț, Bacău, Vaslui, Botoșani, Suceava)
- Furnizarea a 13 programe de formare pe diverse teme pentru obținerea de abilități manageriale la nivelul micro-întreprinderilor și IMM-urilor
- Stabilirea "Forumurilor de Dezvoltare Profesională și Antreprenorială" în 4 regiuni din România (Nord-Est, Sud-Est, Centru, Nord-Vest)

Grupurile țintă ale proiectului sunt:

- antreprenori, manageri și angajați din IMM-uri și microîntreprinderi, care vor participa la programele de formare;
- antreprenori, manageri și angajați din IMM-uri și microîntreprinderi, potențiali angajați, care vor beneficia de servicii sau activitățile de diseminare ale Centrelor de Excelență Antreprenorială;
- angajați din IMM-uri care vor participa la activități de formare de campioni;
- furnizori locali de formare profesională (aceștia fiind reprezentanți ai firmelor de profil) pregătiți prin metode moderne inovative și cele mai bune practici, stiluri și metode pentru îmbunătățirea calității furnizării programelor;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- noi antreprenori care își deschid afaceri și își gestionează propria afacere;
- angajați formați pentru întâmpinarea cerințelor schimbării locului de munca, formați pentru a-i face mai adaptabili și mai flexibili pe piața muncii;
- antreprenori, manageri și angajați din IMM-uri, și microîntreprinderi conștientizați prin acțiunile de vizibilitate ale Centrelor de Excelență Antreprenorială;

Proiectul se derulează pe o perioadă de 3 ani și este cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: [office@esfcrea.ro](mailto:office@esfcrea.ro), W: [www.esfcrea.ro](http://www.esfcrea.ro)

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

## CAPITOLUL 1 – DEBUTUL UNEI AFACERI

---

---

### 1.1. ASPECTE JURIDICE

---

Atunci când ai o idee de afacere și după ce ai evaluat-o și ești convins că vei avea succes, nu rămâne decât să o pui în practică. Înainte de a porni la drum, o condiție necesară este să cunoști legislația în vigoare care reglementează activitatea domeniului unde vrei să funcționezi. În primul rând trebuie să cunoști *actele normative care reglementează înregistrarea și autorizarea funcționării comercianților*. Cele mai importante pot fi găsite la adresele:

[www.mimmc.ro/imm/legislatie](http://www.mimmc.ro/imm/legislatie)

[www.onrc.ro/romana/legislatie.php](http://www.onrc.ro/romana/legislatie.php)

Resurse legislative pentru înființarea firmei, necesare pentru înregistrare și autorizare:

- *Codul CAEN – Ordinul nr. 337/20.04.2007*, ultima actualizare a activităților din economia națională conform CAEN rev. 2, necesar pentru alegerea activităților pe care le va desfășura comerciantul;
- *Legea nr. 31/1990* privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare (baza funcționării legale a unei societăți comerciale);
- *Legea nr. 26/1990* privind Registrul Comerțului, cu modificările și completările ulterioare (utilă pentru alegerea firmei/emblemei comerciantului și pentru efectuarea procedurilor de înregistrare la Registrul Comerțului).
- *O.U.G. nr. 44/16.04.2008* privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale;
- *O.G. nr. 26/30.01.2000* cu privire la asociații și fundații, cu modificările și completările ulterioare;
- *H.G. nr. 166/2003* privind acordarea unor facilități fiscale studenților care doresc să înființeze o afacere proprie;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- *Legea nr. 346/14.07.2004* privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii;
- *Legea nr. 230/2007* privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari indică condițiile de schimbare a destinației de locuință în sediu social, precum și a spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuință față de destinația inițială, conform proiectului inițial al clădirii cu locuințe: avizul comitetului executiv și acceptul proprietarilor direct afectați cu care se învecinează, pe plan orizontal și vertical, spațiul supus schimbării;
- *H.G. nr. 573/13.06.2002* pentru aprobarea procedurilor de autorizare a funcționării comercianților;
- *Legea nr. 359/2004* privind simplificarea formalităților la înregistrarea în Registrul Comerțului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice;

Resurse legislative necesare ulterior înființării firmei, pentru modificarea actelor constitutive și pentru desfășurarea legală a propriei afaceri:

- *Codul comercial*;
- *O.G. nr. 5/2001* privind procedura somației de plată;
- *Codul de procedură civilă, Cap. XIV* “Dispoziții privind soluționarea litigiilor în materie comercială”
- *Legea nr. 99 din 26/05/1999* privind unele măsuri pentru accelerarea reformei economice;
- *Legea locuinței nr. 114/1996, republicată*, conține dispoziții referitoare la închirierea locuințelor;
- *Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal*;
- *Codul de procedură fiscală*;
- *Norme metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal*;
- *Legea nr. 85/2006* privind procedura insolvenței, cu modificările și completările ulterioare;
- *H.G. nr. 885/1995, republicată*, privind unele măsuri de organizare unitară a evidenței acționarilor și acțiunilor societăților comerciale;
- *H.G. nr. 322/2008* privind acordarea de facilități pentru actualizarea obiectului de activitate potrivit Clasificării activităților din economia națională – CAEN Rev. 2;
- *Legea nr. 11/1991* privind combaterea concurenței neloiale;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- *Legea nr. 297/28.06.2004* privind piața de capital.

De asemenea, este foarte important să cunoști aspecte legate de legislația fiscală în vigoare. Prima lege ca importanță este *Legea nr. 31/16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale*, de unde vei putea cunoaște aspecte importante privind organizarea firmei pe care vrei să o înființezi. Altă lege importantă în organizarea unei firme este *Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii*.

După ce vei alege forma de organizare a firmei, va trebui să știi ce impozite trebuie să plătești. În acest sens va trebui să consulți și alte reglementări care se regăsesc în Codul Fiscal, printre care: [www.avocatnet.ro/content/articles/id\\_14307/Codul/Fiscal/al/Romaniei//actualizat/1a/01.01.2009.html](http://www.avocatnet.ro/content/articles/id_14307/Codul/Fiscal/al/Romaniei//actualizat/1a/01.01.2009.html)

Pe lângă impozitele precizate în aceste reglementări, vor exista o serie de taxe și impozite locale, care sunt stabilite în funcție de necesitățile locale.

## 1. 2. ASPECTE ADMINISTRATIVE

După ce te vei pune la punct cu legislația în vigoare, va trebui să te decizi cu privire la forma de organizare a firmei. Iată câteva repere privind formele de organizare ale întreprinderilor:

Organizare	Caracteristici
<b>Persoana fizică</b> <b>P.F.A., I.I., I.F.</b>	Poate fi autorizată să desfășoare o activitate independentă în baza O.U.G. nr. 44 din 2008, sub formă de Persoană Fizică Autorizată, Întreprindere Individuală sau Întreprindere Familială, prin înregistrarea în Registrul Comerțului în baza rezoluției motivate a directorului Oficiului Registrul Comerțului de pe lângă tribunal.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

<p><b>Societatea comercială</b></p>	<p>Se constituie ca persoană juridică prin asociere între 2 sau mai multe persoane fizice sau juridice, pentru a efectua acte de comerț. Societatea comercială dobândește personalitate juridică de la data înregistrării în Registrul Comerțului. Societățile comerciale se pot constitui în una din următoarele forme juridice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- societate în nume colectiv (SNC);</li> <li>- societate în comandită simplă (SCS);</li> <li>- societate pe acțiuni (SA);</li> <li>- societate în comandită pe acțiuni (SCA);</li> <li>- societate cu răspundere limitată (SRL).</li> </ul> <p>Societatea în comandită simplă și în comandită pe acțiuni se caracterizează prin existența a două categorii de asociați: <i>comanditați</i> (asociații care administrează societatea și răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile societății) și <i>comanditari</i> (asociații care răspund numai până la concurența capitalului subscris).</p>
<p><b>Filiale</b></p>	<p>Filialele sunt societăți comerciale cu personalitate juridică care se înființează într-una din formele de societate enumerate mai sus. Filialele vor avea regimul juridic al formei de societate în care s-au constituit.</p>
<p><b>Sedii secundare</b></p>	<p>O societate comercială poate să deschidă în aceeași localitate cu sediul principal sau în alte localități, sedii secundare sub diferite forme: sucursale, depozite, magazine, agenții etc.</p>

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

### Câteva aspecte cheie care trebuie avute în vedere la alegerea tipului de firmă:

Criteria	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
<b>Număr minim persoane participante</b>	1 persoană, sau membrii unei familii	minim 2	minim 2	1 – 50 asociați
<b>Capital social minim</b>	-	-	25.000 euro	200 lei
<b>Structura capitalului:</b> - numerar - în natură - creanțe	-	- obligatoriu - opțional - admis	- obligatoriu - opțional - numai la SA prin constituire simultană	- obligatoriu - opțional
<b>Răspunderea întreprinzătorului</b>	Nelimitată (cu averea personală)	Nelimitată și solidară, cu excepția asociațiilor comanditari	Limitată la capitalul subscris, cu excepția asociațiilor comanditari	Numai cu capitalul subscris
<b>Restricții pentru asociați</b>	Nu este cazul	Asociații nu pot lua parte ca asociați cu răspundere nelimitată în alte societăți concurente, fără	-	Asociatul unic nu poate avea calitatea de unic asociat decât într-o singură

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

		consimțământul celorlalți asociați		societate
--	--	--	--	-----------

Dintre întrebările cele mai frecvente pe care și le pune un întreprinzător la constituirea unei firme cu privire la aspectele administrative amintim:

### Care sunt principalele activități din economia națională (CAEN)?

Clasificarea activităților din economia națională (CAEN) se face după categoriile generale care urmează. Activitățile detaliate sunt grupate în cadrul acestor categorii și au un cod atribuit ce poartă denumirea de “cod CAEN”. Prin *Ordinul nr. 337 din 20 aprilie 2007*, a fost actualizată Clasificarea activităților din economia națională.

Noua structura este cunoscută sub denumirea **CAEN Rev. 2**:

**A** – Agricultură, silvicultură și pescuit

**B** – Industria extractivă

**C** – Industria prelucrătoare

**D** – Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat

**E** – Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare

**F** – Construcții

**G** – Comerț cu ridicata și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor

**H** – Transport și depozitari

**I** – Hoteluri și restaurante

**J** – Informații și comunicații

**K** – Intermedieri financiare și asigurări

**L** – Tranzacții imobiliare

**M** – Activități profesionale, științifice și tehnice

**N** – Activități de servicii administrative și activități de servicii suport

**O** – Administrație publică și apărare; asigurări sociale din sistemul public

**P** – Învățământ

**Q** – Sănătate și asistență socială

**A:** B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

**T:** 0232.214.778, **F:** 0232.214.779, **E:** office@esfcrea.ro, **W:** www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

**R** – Activități de spectacole, culturale și recreative

**S** – Alte activități de servicii

**T** – Activități ale gospodăriilor private în calitate de angajator de personal casnic

**U** – Activități ale organizațiilor și organismelor extrateritoriale

### **Cum se constituie capitalul social prin aportul asociaților?**

Prestațiile în muncă și creanțele nu pot constitui aport. Aporturile în natură sunt permise atât la constituirea societății, cât și ulterior când se dorește majorarea capitalului social. Părțile sociale nu pot fi reprezentate prin titluri negociabile. Aporturile în natură trebuie să fie evaluabile din punct de vedere economic. Ele sunt admise la toate formele de societate și sunt vărsate prin transferarea drepturilor corespunzătoare și prin predarea efectivă către societate a bunurilor aflate în stare de utilizare.

Capitalul social se poate mări prin emisiunea de acțiuni noi sau prin majorarea valorii nominale a acțiunilor existente în schimbul unor noi aporturi în numerar și/sau în natură.

### **Care sunt câștigurile pecuniare obținute în urma desfășurării activității unui SRL?**

Cota parte din beneficiu ce se va plăti fiecărui asociat constituie dividend. Dividendele se vor plăti asociaților în proporție cu cota de participare la capitalul social. Nu se vor putea distribui dividende decât din beneficiile reale.

### **Care sunt obligațiile administratorilor?**

Administratorii sunt obligați să ia parte la toate adunările societății, la consiliile de administrație și organele de conducere similare. Administratorii sunt solidar răspunzători față de societate pentru:

- realitatea vărsămintelor efectuate de asociați;
- existența reală a dividendelor plătite;
- existența registrelor cerute de lege și corecta lor ținere;
- exacta îndeplinire a hotărârilor adunărilor generale;
- stricta îndeplinire a îndatoririlor pe care legea, actul constitutiv le impun.

### **Cum se iau hotărârile în firmă?**

**A:** B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

**T:** 0232.214.778, **F:** 0232.214.779, **E:** office@esfcrea.ro, **W:** www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Hotărârile asociațiilor se iau în **adunarea generală**. Adunarea generală decide prin votul reprezentând majoritatea absolută a asociațiilor și a părților sociale, în afară de cazul când în actul constitutiv se prevede altfel. Pentru hotărârile având ca obiect *modificarea actului constitutiv* este necesar *votul tuturor asociațiilor*, în afară de cazul când legea sau actul constitutiv prevede altfel. Adunarea generală ordinară se întrunește cel puțin o dată pe an, în cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar.

Adunarea are următoarele obligații principale:

- să discute, să aprobe sau să modifice bilanțul contabil și să fixeze dividendul;
- să aleagă administratorii și cenzorii și să fixeze remunerația cuvenită pentru exercițiul în curs;
- să se pronunțe asupra gestiunii administratorilor;
- să stabilească bugetul de venituri și cheltuieli și, după caz, programul de activitate, pe exercițiul financiar următor;
- să hotărască gajarea, închirierea sau desființarea uneia sau a mai multor unități ale societății;
- să modifice statutul.

Adunarea generală extraordinară se întrunește ori de câte ori este necesar.

### **Ce este important de reținut cu privire la modificarea capitalului social?**

Reducerea capitalului social va putea fi făcută numai după trecerea a 2 luni din ziua în care hotărârea a fost publicată în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a.

Reducerea sau mărirea capitalului social trebuie să țină seama de următoarele:

- trebuie să se respecte minimul de capital legal și să arate motivele pentru care se face reducerea și procedul ce va fi utilizat pentru efectuarea ei;
- capitalul social poate fi mărit cu respectarea dispozițiilor privitoare la constituirea acestor societăți.

### **Se poate realiza dizolvarea societăților și în ce condiții?**

Societatea se dizolvă prin:

- trecerea timpului stabilit pentru durata societății;
- imposibilitatea realizării obiectului de activitate al societății sau realizarea acestuia;
- declararea nulității societății;
- hotărârea adunării generale;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- hotărârea tribunalului, la cererea oricărui asociat, pentru motive temeinice, precum neînțelegerile grave dintre asociați, care împiedică funcționarea societății;
- falimentul societății;
- când capitalul social și numărul acționarilor se reduce sub minimul legal.

### **Sunt posibile fuziunile si divizarea societăților și în ce condiții?**

*Fuziunea* este operațiunea prin care:

- a) una sau mai multe societăți sunt dizolvate fără a intra în lichidare și transferă totalitatea patrimoniului lor unei alte societăți în schimbul repartizării către acționarii societății sau societăților absorbite de acțiuni la societatea absorbantă și, eventual, al unei plăți în numerar de maximum 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate; sau
- b) mai multe societăți sunt dizolvate fără a intra în lichidare și transferă totalitatea patrimoniului lor unei societăți pe care o constituie, în schimbul repartizării către acționarii lor de acțiuni la societatea nou-constituită și, eventual, al unei plăți în numerar de maximum 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate.

*Divizarea* este operațiunea prin care:

- a) o societate, după ce este dizolvată fără a intra în lichidare, transferă mai multor societăți totalitatea patrimoniului său, în schimbul repartizării către acționarii societății divizate de acțiuni la societățile beneficiare și, eventual, al unei plăți în numerar de maxim 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate;
- b) o societate, după ce este dizolvată fără a intra în lichidare, transferă totalitatea patrimoniului său mai multor societăți nou-constituite, în schimbul repartizării către acționarii societății divizate de acțiuni la societățile nou-constituite și, eventual, al unei plăți în numerar de maximum 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate.

Divizarea poate avea loc și prin transferul simultan al patrimoniului societății divizate către una sau mai multe societăți existente și una sau mai multe societăți nou constituite.

---

### **1. 3. LANSAREA ÎN AFACERI - ETAPE**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România  
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Pentru a iniția și desfășura o afacere va trebui să urmărești niște pași bine definiți. În cele ce urmează îți vom creiona principalele etape pe care va trebui să le urmărești pentru deschiderea și dezvoltarea unei afaceri.

### **Etapa 1. Auto-evaluarea**

Înainte de a începe elaborarea oricăror planuri privind afacerea pe care ai dori să o desfășori în viitor, trebuie să ai în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care va funcționa afacerea ta, cât și de motivațiile proprii și ale familiei tale.

### **Etapa 2. Identificarea ideii de afaceri**

Va trebui să găsești, în primul rând, ideea de afacere care îți va aduce în viitor bani. Surse de inspirație pot fi: experienței anterioare de muncă, hobby-urile, interacțiunile sociale, evoluțiile macroeconomice.

### **Etapa 3. Evaluarea ideii de afaceri**

După identificarea oportunităților de afaceri, este necesară o evaluare aprofundată a acestora, pentru a evita situațiile în care subiectivismul întreprinzătorului duce la ignorarea unor probleme sau pericole care se pot dovedi fatale ulterior pentru afacere. În plus, investigarea cu atenție a oportunităților de afaceri sporește foarte mult șansele de câștigare a încrederii unor potențiali investitori.

### **Etapa 4. Intrarea în afaceri**

După ce ai evaluat ideea de afacere, va trebui să te gândești la modalitatea efectivă de intrare în afaceri, de intrare pe piața țintă. Ai 3 posibilități:

- inițierea unei afaceri noi;
- cumpărarea unei afaceri existente;
- concesiunea (franciza).

Înființarea unei firme noi este soluția aleasă cel mai frecvent.

### **Etapa 5. Alegerea tipului de firmă**

Conform legislației în vigoare, pentru a derula o afacere întreprinzătorul are următoarele posibilități de organizare:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Persoană Fizică Autorizată, Întreprindere Familială, Întreprindere Individuală;
- Societate Comercială;
- Societăți Cooperative;
- Societăți sau Asociații Agricole.

În realizarea acestei alegeri recomandăm consultarea cap. 1 și 2 din acest ghid.

### **Etapa 6. Înregistrarea firmei**

După depunerea dosarului, Oficiul Registrului Comerțului realizează o serie de activități, finalizate cu editarea certificatului de înregistrare a firmei.

### **Etapa 7. Autorizarea funcționării firmei, respectiv activitățile necesare pentru autorizarea funcționării unei firme de către instituțiile publice abilitate**

Biroul Unic din cadrul Oficiului Registrului Comerțului de pe lângă tribunal, pe baza declarațiilor-tip pe propria răspundere, eliberează solicitanților *certificat constatator privind autorizarea activității*, care atestă că:

- a) s-a înregistrat declarația-tip pe propria răspundere, din care rezultă că la sediul social sau secundar nu se desfășoară activitățile prevăzute în actul constitutiv sau modificator;
- b) s-a înregistrat declarația-tip pe propria răspundere, din care rezultă că sunt îndeplinite condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii, pentru activitățile declarate.

## **1. 4. LANSAREA ÎN AFACERI – FORME DE INTRARE PE PIAȚĂ**

Efortul necesar pentru inițierea unei afaceri noi reprezintă una din componentele principale ale „mitului” întreprinzătorului luptător, deschizător de drumuri. Dacă în anumite situații o oportunitate de afaceri poate fi valorificată optim numai pe această cale, există și alte posibilități alternative prin care se poate manifesta un spirit întreprinzător: preluarea, perfecționarea și dezvoltarea unei afaceri existente sau concesionarea unui model de afaceri care s-a dovedit

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

funcțional. Fiecare dintre aceste variante are caracteristici distinctive, avantaje și dezavantaje specifice.

---

### 1.4.1 INIȚIEREA UNEI AFACERI NOI

---

Deseori, inițierea unei noi afaceri se dovedește a fi soluția cea mai bună. Acesta este, spre exemplu, cazul realizării unui produs nou (când nu există, practic, nici o alternativă) sau atunci este avută în vedere o piață în creștere (unde există deja mai multe firme concurente, dar care pot fi achiziționate cu mare dificultate). În plus, inițierea unei noi afaceri oferă întreprinzătorului satisfacții importante de ordin psihologic.

Această metodă de lansare în afaceri are o serie de **avantaje** importante:

- *Libertate maximă de acțiune* pentru întreprinzător, care își poate pune în aplicare planurile așa cum dorește. Poate stabili în mod liber modul de organizare a activității funcție de ritmul de dezvoltare a firmei și își poate crea o imagine favorabilă, funcție de ideea pe care o are despre propria sa firmă.
- *Prestanță socială*. Inițierea unei afaceri noi presupune un efort important și solicită foarte mult abilitățile întreprinzătorului. Chiar dacă va avea nevoie, probabil, de diverși experți colaboratori, întreprinzătorul este cel care va primi recunoașterea pentru reușita afacerii și pentru efectele pozitive asupra comunității (locuri de muncă nou înființate, servicii și bunuri foarte utile, activități caritabile).
- *Lipsa unor „pietre de moară”*. Întreprinzătorul nu este obligat să corecteze greșelile făcute de predecesorii săi în cadrul afacerii, nu trebuie să onoreze obligații contractuale la a căror negociere nu a participat, nu trebuie să adapteze structura organizatorică a unei firme vechi la viziunea sa inovatoare, își poate alege mijloacele de producție dorite (echipamente, stocuri).
- *Investiția financiară inițială mai redusă* prin comparație cu achiziționarea unei afaceri funcționale, al cărei preț include elemente precum poziționarea pe piață, imaginea, funcționalitatea prezentă.

Decizia de inițiere a unei afaceri noi are și o serie de **dezavantaje**:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- *Interval de timp îndelungat până la lansarea produsului.* Chiar dacă întreprinzătorul deține experiența și informațiile necesare, este necesar un interval de timp variabil pentru înființarea noii firme, organizarea activităților, stabilirea relațiilor cu furnizorii, rezolvarea problemelor de personal, lansarea produsului noii afaceri. Acest dezavantaj este cu atât mai important atunci când întreprinzătorul vrea să valorifice o oportunitate imediată de pe piață.

- *Riscul implicat este mai ridicat decât în cazul achiziționării unei afaceri.* Deciziile complexe și variate care trebuie luate pe parcursul procesului de inițiere a noii afaceri reprezintă tot atâtea posibilități de eroare.

- *Credibilitate mai mică în ochii partenerilor de afaceri, finanțatorilor, clienților, furnizorilor.* Relațiile firmei cu terții sunt cu atât mai bune cu cât imaginea sa este mai bună, iar construirea unei imagini reprezentative favorabile poate dura foarte mult timp și poate solicita resurse foarte importante.

- *Dificultăți în atragerea de finanțări inițiale.* Lipsa situațiilor financiare anterioare împiedică utilizarea anumitor instrumente de analiză financiară în evaluarea viitorului afacerii, ceea ce provoacă deseori reticențe din partea finanțatorilor.

- *Obișnuințele de consum ale clienților potențiali.* În cazul intrării pe o piață deja formată, va exista o perioadă de reținere din partea cumpărătorilor, care vor evita produsul nou oferit în favoarea produselor pe care le cunosc de mai mult timp furnizate de producători cunoscuți. Aceasta este una dintre cele mai importante piedici pe care noua firmă trebuie să le depășească la începutul funcționării sale.

- *Reacția concurenței.* Întreprinzătorul trebuie să identifice și să evalueze din timp punctele sale slabe pentru a anticipa probabilele atacuri din partea concurenței.

- *Subevaluarea resurselor și a eforturilor necesare.* Pentru întreprinzător, inițierea afacerii presupune un efort personal foarte mare și, de regulă, pe o perioadă de câțiva ani.

Înființarea unei noi firme este soluția aleasă cel mai frecvent de întreprinzătorul care ia decizia de a iniția o nouă afacere. Din punct de vedere legal, înființarea unei firme presupune parcurgerea următoarelor etape:

#### 1) Pregătirea dosarului de înregistrare și autorizare

La **cererea de înregistrare** a persoanelor juridice supuse obligației de înmatriculare în Registrul Comerțului se atașează următoarele **documente**:

*a. pentru P.F.A., I.I., I.F. (nu au personalitate juridică)*

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- dovada verificării disponibilității și rezervării firmei;
- carte de identitate sau pașaport (copie certificată de titular privind conformitatea cu originalul);
- documente care atestă drepturile de folosință asupra sediului profesional/punctelor de lucru;
- specimen de semnătură al persoanei fizice autorizate/ întreprinzătorului persoană fizică titulară a întreprinderii individuale/ reprezentantului întreprinderii familiale;
- declarație-tip pe propria răspundere care atestă îndeplinirea condițiilor legale de funcționare prevăzute de legislația specială din domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii;
- acordul de constituire încheiat de membrii familiei (numai la I.F.);
- procura specială pentru reprezentantul întreprinderii familiale desemnat prin acordul de constituire (numai la I.F.);
- dovezile privind plata taxelor/ tarifelor legale (taxele de registru).
- dacă este cazul, avizul privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință, conform Legii nr. 230/2007;
- dacă este cazul, precizare din care rezultă că titularul dreptului de proprietate înțelege să afecteze folosință spațiului în vederea stabilirii sediului profesional al persoanei fizice autorizate/ întreprinderii individuale/ întreprinderii familiale (declarație, etc.);
- dacă este cazul, documentele doveditoare pentru patrimoniu (declarație pe proprie răspundere);
- dacă este cazul, documentele care atestă pregătirea profesională.

*b. pentru societăți comerciale (au personalitate juridică)*

- dovada rezervării firmei și, după caz, a emblemei în original;
- documentul care atestă drepturile de folosință asupra spațiilor cu destinație de sediu social și/sau de sedii secundare;
- declarațiile pe propria răspundere date de către fondatori și de către administratori/membrii consiliului de administrație, respectiv membrii consiliului de supraveghere și, dacă este cazul, de directori și membrii directoratului, cenzori sau auditori financiari ori de reprezentanții acestora, dacă sunt persoane juridice, numiți prin actul constitutiv, din care să rezulte că îndeplinesc condițiile legale pentru aceste calități, date în formă autentică, în formă certificată de avocat, de consilierul juridic în cazurile prevăzute de lege sau de personalul desemnat al Registrului Comerțului conform legii, în original;
- actul constitutiv;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- dovada depunerii aporturilor în numerar și/sau dovada titlurilor asupra bunurilor aduse ca aport în natură;
- dovada mandatului în forma autentică pentru îndeplinirea formalităților de registru, în situațiile în care se prezintă alte persoane decât asociatul/administratorul, împuternicirea avocațială, delegația consilierului juridic, după caz, în original;
- actele privind activitatea comercială anterioară;
- specimenul de semnătură al administratorilor, membrilor directoratului, precum și al altor persoane cu puteri de reprezentare a societății, în original, în una dintre formele prevăzute de lege (certificat de judecătorul-delegat, de directorul Registrului Comerțului sau de înlocuitorul acestuia ori legalizat de notarul public);
- actele constatatoare ale operațiunilor încheiate de fondatori în contul societății pe acțiuni constituite prin subscripție publică, aprobate de adunarea constitutivă, dacă nu au fost prevăzute în actul constitutiv, în copie certificată de parte;
- actele de identitate ale fondatorilor, administratorilor, directorilor, membrilor consiliului de supraveghere, membrilor directoratului, cenzorilor, auditorilor persoane fizice, după caz, în copie certificată de parte;
- pentru fondatorul persoană juridică: actul de înmatriculare, în copie certificată de parte, hotărârea organului statutar privind participarea la constituirea persoanei juridice și mandatul pentru persoana abilitată să semneze actul constitutiv în numele și pe seama fondatorului persoană juridică, în original;
- certificatul de bonitate a persoanelor juridice nerezidente care participă la constituirea unei societăți comerciale, emis de o bancă sau de camera de comerț competentă din țara de naționalitate, în original și în copie tradusă;
- dovada autorizațiilor/avizelor eliberate de autoritățile competente ca o condiție prealabilă înmatriculării în Registrul Comerțului, când emiterea unor astfel de autorizații/avize este prevăzută de lege, în copie certificată de parte.

2) *Înregistrarea firmei* (vezi Cap. 1.3)

3) *Autorizarea funcționării firmei* (vezi Cap. 1.3)

---

## 1.4.2 CUMPĂRAREA UNEI AFACERI EXISTENTE

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Uneori, în special în cazul unor afaceri de mari dimensiuni, înființarea unei noi firme este mult prea costisitoare. În astfel de situații, cumpărarea unei afaceri existente poate fi o opțiune mai bună, chiar dacă poate fi dificilă identificarea unei afaceri de vânzare în domeniul de interes al întreprinzătorului.

Această soluție de intrare în afaceri are o serie de **avantaje**:

- *Moștenirea situației anterioare favorabile.* Cel mai mare avantaj al achiziționării unei firme existente îl constituie faptul că se obține un mecanism de afaceri deja constituit. Firma are deja o imagine formată, este cunoscută de clienți, are o rețea de relații stabile cu furnizorii, dispune de salariați calificați și de un sistem de organizare internă a activității.
- *Credibilitatea.* Prin achiziționarea firmei, întreprinzătorul preia efectele pozitive ale rezultatelor anterioare ale firmei. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii.
- *Posibilitatea planificării pe baza unor date reale.* Întreprinzătorul va utiliza datele financiare ale activității anterioare pentru a-și fundamenta strategia de dezvoltare a afacerii. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii.

Uneori, afacerile pot fi cumpărate la prețuri foarte mici, funcție de motivele care au stat la baza deciziei proprietarilor de a vinde.

Achiziționarea unei afaceri existente poate avea și **dezavantaje**:

- *Imaginea nefavorabilă,* pentru îmbunătățirea căreia întreprinzătorul trebuie să depună un efort important.
- *Moștenirea situației anterioare nefavorabile.* Deseori, situația firmei achiziționate se încadrează numai parțial în imaginea pe care o are întreprinzătorul despre noua afacere, fiind necesare investiții semnificative pentru modificare. În plus, de multe ori situația curentă a firmei achiziționate impune schimbări importante (înlocuirea unor utilaje uzate fizic sau moral, modificări ale politicii de personal, îmbunătățirea managementului firmei și a strategiei de marketing).
- *Rezistența la schimbare.* Deseori, întreprinzătorul ajunge la concluzia că este utilă modificarea culturii organizaționale în conformitate cu noua sa viziune.
- Uneori, întreprinzătorul constată, după încheierea tranzacției, că a obținut *bunuri supraevaluate* sau că nu a fost informat de *alte aspecte nefavorabile* legate de afacerea tranzacționată.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Pentru achiziționarea unei afaceri trebuie parcurs un proces complex. Pentru a putea identifica cea mai potrivită afacere, întreprinzătorul trebuie să-și stabilească o serie de criterii de evaluare a afacerilor disponibile și să desfășoare o serie de cercetări. Practic, procesul de cumpărare a unei afaceri se desfășoară sub forma unei succesiuni de etape:

Etapa 1: *Definirea obiectivelor achiziționării afacerii*, funcție de care va fi orientat întreg procesul de căutare și evaluare. În acest scop, obiectivele trebuie să fie clar stabilite și realizabile.

Etapa 2 : *Studierea pieței vizate*

Întreprinzătorul trebuie să evalueze evoluția cererea și oferta de pe piața pe care ar intra dacă achiziționează afacerea.

Etapa 3 : *Evaluarea ofertelor*

În analiza informațiilor furnizate de vânzătorul potențial, întreprinzătorul trebuie să țină cont de motivele pentru care firma este oferită spre vânzare. Pentru aceasta, este obligatorie consultarea mai multor surse de informații: clienți, concurenți, furnizori, salariați, investitori, instituții financiar-bancare.

Motivația de vânzare poate avea mai multe motive:

- retragerea din activitate (pensionarea), problemele de sănătate, dorința unei schimbări majore în viață, neînțelegeri între partenerii de afaceri, probleme legate de moștenire (motive frecvent invocate);
- presiuni și neînțelegeri în familie, tendința reducerii pieței, apariția unei oportunități mai bune pentru vânzător, apariția unor rezultate negative pe care vânzătorul nu reușește să le controleze (motive invocate mai rar);
- concurența agresivă, relații dificile cu furnizorii, nemulțumiri din partea salariaților sau plecarea unor salariați-cheie, baza materială nu mai permite atingerea unor performanțe maxime, produse depășite, probleme juridice potențiale de anvergură, lichidare forțată (motive foarte rar invocate). În măsura în care identificarea motivelor reale de vânzare nu aduce la lumină informații care să transforme achiziția planificată într-o capcană pentru potențialul întreprinzător cumpărător, acesta trebuie să realizeze o analiză a situațiilor financiare existente. În această fază, colaborarea cu experți contabili poate ajuta la identificarea eventualelor încercări de

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

îmbunătățire forțată a situației contabile (creșterea forțată a volumului fizic al vânzărilor și a veniturilor sau reducerea costurilor).

În continuare, întreprinzătorul trebuie să evalueze fizic bunurile care formează patrimoniul vizat. Este esențială evaluarea utilajelor și echipamentelor, stocurilor, echipamentele de birou. Trebuie obținute informații privind planurile de reparații și cheltuielile curente de funcționare și întreținere.

Există o componentă a patrimoniului mai dificil de evaluat: „goodwill”-ul. În acest caz, trebuie utilizate drept surse de informații clienții, furnizorii, colaboratorii, concurența.

Foarte importantă este evaluarea resurselor umane. Este foarte importantă cultura organizațională, relațiile dintre angajați și conducere, relațiile dintre angajați, structura și nivelul de calificare a personalului. În acest scop, sunt extrem de utile discuțiile prealabile cu salariații-cheie, inclusiv pentru a stabili care dintre aceștia au intenția de a părăsi firma odată cu schimbarea proprietarului. De asemenea, trebuie clarificată situația afacerii din punct de vedere legal. Dată fiind importanța și complexitatea deosebită a problemelor de această natură, este necesară prezența unor specialiști în domeniu. Aceștia vor trebui să verifice în ce măsură afacerea vizată este în litigii privind proprietatea, clienții, furnizorii etc. Trebuie analizate contractele aflate în derulare (chirii, concesiuni, leasing, achiziții, vânzări). De asemenea, trebuie prospectate perspectivele sectorului de activitate în termenii posibilelor restricții legale viitoare, cerințe de protecția mediului etc.

În măsura în care afacerea vizată se dovedește în continuare interesantă, este necesară determinarea unei valori estimative a afacerii, care va constitui o bază pentru negocierea cumpărării sale.

Din punctul de vedere al vânzătorului, prețul trebuie să fie destul de mare pentru a acoperi efortul depus până în momentul vânzării și valoarea patrimoniului curent. Pentru cumpărător, afacerea este în mod esențial un patrimoniu pe care el îl va reorganiza și dezvolta funcție de propria sa viziune. Nu există o regulă general acceptată de evaluare a unei afaceri, ci doar diverse metode de calcul care trebuie utilizate în paralel și, întotdeauna, numai ca o bază pentru negocierea propriu-zisă.

Factorii luați în calcul în estimarea valorii unei afaceri sunt: valoarea activul, „goodwill”-ul estimativ, profitul potențial și randamentul așteptat al investiției în afacere. Stabilirea valorii

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

estimative a afacerii trebuie realizată cu concursul unor specialiști și presupune parcurgerea următoarelor etape:

- *Analiza preliminară* (pe baza stabilirii exacte a obiectului tranzacției și a informațiilor necesare din interiorul și din exteriorul afacerii);
- *Calcularea valorii estimative a afacerii*, pe baza metodelor clasice (metode patrimoniale, metode bazate pe cifra de afaceri, metode bazate pe profit sau metode mixte) ori metode bursiere (nerelevante pentru firme mici sau mijlocii, de regulă.);
- *Alegerea intervalului de negociere*, respectiv al prețului minim și al prețului maxim pe care este interesat întreprinzătorul să-l plătească pentru afacerea avută în vedere.

Etapa 4: *Elaborarea ofertei de cumpărare*, ținându-se cont și de eventualele cerințe particulare ale vânzătorului.

Etapa 5: *Negocierea achiziționării afacerii*

---

### 1.4.3 CONCESIONAREA (FRANCIZA)

---

Această modalitate de afaceri se concretizează în garantarea de către proprietarul unui produs sau a unei afaceri (francizor) a unor drepturi exclusive către un franciz, în schimbul plății unor redevențe.

Există 2 tipuri principale de franciză:

- *Franciza de produs sau marcă de comerț*, care are ca obiect un produs sau o marcă comercială, pe care francizorul vrea să îl distribuie într-o anumită zonă geografică prin distribuitori exclusivi.
- *Franciza de afacere*, care are ca obiect modul de funcționare al unei afaceri (echipamente de lucru, proceduri de operare, standarde de calitate dar și management, marketing, instruire pentru personal etc.).

Această metode de intrare în afaceri are o serie de **avantaje** majore:

- *Preluarea unei afaceri viabile*. Afacerea care face obiectul francizei este îndelung verificată în practică, în economia reală, fiind astfel organizată încât să faciliteze transferul prin franciză. Cumpărătorul francizei obține metoda de organizare internă a activității productive, dar și a relațiilor cu clienții, furnizorii, concurenții sau alți terți. În plus, francizorul sprijină cumpărătorul tehnic, organizatoric, financiar, la începerea activității sau dacă există posibilități de extindere. Practic, toate aceste lucruri înseamnă implicit că francizul are șanse de succes mai ridicate.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- *Asistență tehnică și managerială.* Deoarece câștigul francizorului depinde de succesul activității desfășurate de franciz, el îl sprijină pe acesta în toate fazele stabilirii noii activități, începând cu sugestii privind alegerea locului de desfășurare a activității și amenajarea spațiului și până la selectarea și pregătirea personalului și instruirea în management. Activitățile de instruire continuă, de regulă, pe parcursul derulării activității funcție de necesități.

- *Investiție inițială mai redusă.* De regulă, experiența posesorului francizei permite stabilirea mai precisă a fondului de rulment și evitarea unor cheltuieli neprevăzute.

- *Imagine foarte bună.* Apartenența la un lanț de francize garantează întreprinzătorului recunoașterea extrem de rapidă, pe baza prestigiului de care se bucură francizorul. În plus, cumpărătorul francizei este instruit cu privire la tehnicile de marketing care trebuie utilizate pentru menținerea acestei imagini favorabile.

Franciza are, totuși, câteva **dezavantaje** importante:

- *Libertate redusă de mișcare.* Franciza presupune respectarea strictă a „manualului de funcționare” al afacerii cu un grad de detaliere foarte mare, ceea ce se va dovedi o îngrădire majoră pentru un întreprinzător creativ și dornic să inoveze.

- *Costuri ridicate pentru franciză.* Nu numai dreptul de a desfășura afacerea sub formă stabilită de proprietarul francizei costă o sumă importantă, dar toate serviciile furnizate de acesta (organizare, instruire etc.). Pentru toate acestea, cumpărătorul plătește o parte din profit și efectuează o serie de cheltuieli de publicitate.

- *Dificultăți la vânzarea francizei.* Atunci când, din diferite motive, întreprinzătorul decide să nu mai continue activitatea luată sub franciză, el o poate vinde numai cu acordul proprietarului francizei care trebuie să accepte în prealabil cumpărătorul.

- *Existența unor riscuri specifice.* Identificarea cu franciza duce, atunci când imaginea francizorului se deteriorează, la o înrăutățire a imaginii francizului; acest lucru se poate produce și atunci când o serie de cumpărători ai francizei aduc, prin activitatea lor, atingere imaginii afacerii iar proprietarul francizei nu reacționează destul de prompt pentru a-și repara imaginea.

Pe de altă parte, uneori cumpărătorul nu primește tot sprijinul așteptat din partea proprietarului francizei, cea mai sigură cale de evitare a unor astfel de situații fiind redactarea cu maximă atenție a contractului (acordului) de franciză.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## 1.5. ASPECTE DE EVITAT

---

Atunci când vei iniția o afacere și o vei pune în practică, pot apărea o serie de aspecte care te vor face să acționezi greșit. Greșelile pe care le poate face un întreprinzător la debutul și pe parcursul derulării unei afaceri sunt diverse, unele devenind chiar fatale pentru viitorul afacerii.

Cu toate acestea, există unele greșeli tipice, pe care poți încerca de la început să le eviți. Iată câteva exemple, însoțite de recomandări de acțiune.

1. *Greșeală:* Aptitudinile și calificarea profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente.

*Recomandare:* Verifică-ti în mod autocritic aptitudinile personale și calificarea profesională. Cere părerea altor persoane capabile să te evalueze în aceste direcții, preferabil nu prietenilor (pentru ca evaluarea să fie cât mai obiectivă). Când ai început să afli ce îți lipsește, acționează și elimină lipsurile (și continuă să te autoevaluezi și să te perfecționezi).

2. *Greșeală:* Nu există o strategie clară de piață

*Recomandare:* Învață marketing. Colaborează cu oameni care cunosc foarte bine marketingul pentru afaceri și care vor să te ajute să-ți pui întrebările potrivite pentru a-ți clarifica strategia de piață. Analizează permanent piața și posibilitățile de desfacere.

3. *Greșeală:* Insuficientă cunoaștere a competitorilor

*Recomandare:* Analizează-ți competitorii, în mod continuu și cât mai în detaliu. Testează efectiv produsele lor. Încearcă să descoperi cum lucrează și cum gândesc oamenii lor (cel puțin oamenii de vânzări).

4. *Greșeală:* Alegerea greșită a formei de lansare a afacerii

*Recomandare:* Analizează ce este mai indicat: înființarea unei firme noi sau preluarea uneia existentă.

5. *Greșeală:* Cunoștințele cu privire la organizarea internă a firmei sunt insuficiente

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

*Recomandare:* Urmărește permanent să descoperi ce activități nu funcționează excelent în firmă (și încearcă să le îmbunătățești). Asigură-te că fiecare angajat își cunoaște și poate să-și îndeplinească responsabilitățile. Învață management. Colaborează cu oameni care cunosc foarte bine management și te pot ajuta să-ți organizezi mai bine firma.

6. *Greșeală:* Dependență excesivă de anumiți furnizori

*Recomandare:* Alege cu grijă toți furnizorii (atenție: această observație se aplică și clienților). Caută permanent să eviți dependența de alte organizații, dar, dacă acest lucru nu este posibil (sau nu este rentabil economic), adaptează-ți strategia încât să reduci riscurile.

7. *Greșeală:* Capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului

*Recomandare:* Apelează la specialiști în domeniul recrutării și selecției de personal. Modifică-ți strategia încât să ai posibilitatea să acorzi mai mult timp pentru găsirea și atragerea colaboratorilor potriviți - fără ei, firma ta nu poate performa (bineînțeles, fac excepție formele mai simple de organizare a activității, gen PFA).

8. *Greșeală:* Necunoașterea reglementărilor legale

*Recomandare:* Studiază cu atenție reglementările legale în vigoare, menține-te permanent la curent cu noutățile legislative relevante pentru domeniul tău. Apelează la un consultant juridic specializat pe domeniul afacerilor.

9. *Greșeală:* Resurse financiare insuficiente

*Recomandare:* Lucrează serios de la început la un plan de afacere, chiar sumar. Astfel, vei putea estima mai precis necesarul de capital și vei fi mai convingător atunci când vei încerca să atragi investitorii (familie, prieteni, fond de investiții, finanțări nerambursabile europene, bănci).

10. *Greșeală:* Evaluare greșită a cheltuielilor operaționale

*Recomandare:* Planifică cifra de afaceri, costurile și profiturile viitoare. Evaluează componentele cheltuielilor periodic, cu atenție, și optimizează-le.

11. *Greșeală:* Incapacitate de rambursare din profit a creditelor

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

*Recomandare:* Asigură-te ca ai într-adevăr nevoie de credit. Stabilește cu exactitate necesarul de capital, asigură-te că planul tău de afacere îți va oferi (măcar în proiect) lichiditățile necesare.

12. *Greșeală:* Supraestimarea capacității de a realiza profit

*Recomandare:* Construiește-ti un plan de afaceri pornind de la premise realiste, și fă o variantă pesimiste de strategie și calcule financiare, solicitând și părerile altor persoane (nu doar pornind de la estimările optimiste care te-au entuziasmat atunci când ți-ai propus prima dată să intri în afacerea respectivă).

13. *Greșeală:* Politică imprudentă în domeniul investițiilor

*Recomandare:* Evaluează cu mare atenție noile oportunități de investiții apărute. Extinde-te cu prudență în alte domenii de activitate și dezvoltă afacerea ținând cont de cererea de pe piață și de posibilitățile de amortizare a investițiilor.

14. *Greșeală:* Planificare eronată a lichidităților

*Recomandare:* Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate și management financiar.

15. *Greșeală:* Calculație greșită a costurilor

*Recomandare:* Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate și management financiar.

16. *Greșeală:* Contabilitate necorespunzătoare și incompletă

*Recomandare:* Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate și management financiar.

17. *Greșeală:* Necunoașterea obligațiilor fiscale

*Recomandare:* Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate și management financiar. Fii la curent cu legislația în vigoare.

18. *Greșeală:* Alegere neadecvată a partenerilor de afaceri

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

*Recomandare:* Verifică cu mare atenție calitatea viitorilor parteneri de afaceri înainte de a te angaja în proiecte comune alături de ei.

19. *Greșeală:* Tentația de a „stoarce” rapid cât mai mulți bani din afacere.

*Recomandare:* Dezvoltă-ți afacerea reinvestind, cel puțin parțial, profitul.

20. *Greșeală:* Analiza insuficientă a aspectelor tehnice ale afacerii

*Recomandare:* Analizează detaliile tehnice ale procesului de realizare a produsului și apelează la specialiști, funcție de posibilități și de planurile de creștere pe care le ai.

21. *Greșeală:* Ignorarea eventualelor riscuri la care se expune afacerea

*Recomandare:* Caută permanent să identifice posibilele riscuri și amploarea lor. Ia măsuri de asigurare contra riscurilor (informare, schimbarea strategiilor, eventual asigurare financiară dacă este o opțiune avantajoasă economic).

22. *Greșeală:* Alegere necorespunzătoare a amplasamentului

*Recomandare:* Alege cu grijă amplasamentul și dotările, funcție de cerințele afacerii tale (de aceea, este esențial să obții cât mai rapid cunoștințe de marketing și să te sfătuiești cu oameni care au cunoștințe de marketing). Verifică posibilitățile de utilizare ale tehnicii de calcul. Apelează eventual la un specialist care poate să-ți acorde consultanță.

---

## 1.6. DESPRE ÎNTREPRINZĂTOR

---

### 1.6.1. AUTO-EVALUAREA ÎNTREPRINZĂTORULUI

---

Înainte de a începe elaborarea oricăror planuri privind afacerea pe care ar dori să o aibă în viitor, întreprinzătorul trebuie să aibă în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care va funcționa afacerea, cât și de motivațiile proprii ale întreprinzătorului și ale familiei acestuia (pentru că, în cele din urmă, familia este cea care suportă riscurile unui eventual eșec sau se va bucura alături de „omul de afaceri al casei”, de succesul ideii puse în practică).

Întreprinzătorul trebuie să răspundă la câteva întrebări:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Cât de bine este informat cu privire la domeniul în care va funcționa afacerea?
- Va putea planifica acțiunile în mod logic?
- Are capacitatea de a acționa cu succes în condiții de risc?
- Este o persoană perseverentă?
- Are capacitatea de a lua decizii cu risc minim pentru afacere, fără a se implica foarte mult afectiv?
- Este un bun organizator?
- Este o persoană responsabilă în gândire și are putere de muncă?

Orice afacere este orientată către crearea de profit, iar concurența cu alți mici întreprinzători face parte integrantă din lumea afacerilor. Succesul depinde de 2 elemente fundamentale: impactul afacerii asupra întreprinzătorului și planificarea afacerii.

1. *Impactul afacerii asupra întreprinzătorului.* Trebuie evaluate cât mai precis consecințele și exigențele afacerii pe plan personal. Afacerea va costa probabil multe momente petrecute în mijlocul familiei. Pentru a reuși este nevoie de multă dăruire și de foarte multă muncă. Din aceste motive, trebuie examinate potențialul și posibilitățile de care dispune întreprinzătorul (punctele tari, punctele slabe, limitele înainte de a abandona serviciul actual pentru a porni propria afacere). Dacă sacrificiile sunt acceptate, se poate trece la faza următoarea.

2. *Planificarea afacerii.* Elaborarea planului de afaceri, care va prezenta schematic și logic pașii urmați în derularea afacerii, va ajuta la organizarea ideilor, va obliga la analiza obiectivă, critică și nesentimentală a proiectului de afacere, la modul de funcționare și la rezultatele estimate.

Unul din primii pași pe care trebuie să-i facă un întreprinzător este de a găsi răspuns la întrebarea: „Găsesc o idee de afaceri și apoi îmi fac o firmă pentru a pune în aplicare această idee, sau îmi fac mai întâi o firmă și apoi găsesc o idee de afaceri?”

Răspunsul la această întrebare este legat de evaluarea personală pe care trebuie să și-o facă în prealabil fiecare întreprinzător. Majoritatea autorilor susțin că stabilirea ideii de afaceri este prioritară, firma reprezentând un instrument pentru transpunerea ei în realitate.

Mediul economic și social poate și el influența numărul și succesul noilor afaceri. De exemplu, o perioadă de prosperitate economică și de rate reduse ale dobânzii va stimula deciziile de pornire a unor noi afaceri. (În acest caz, este esențial să se estimeze corespunzător efectul unei încetiniri a activității economice). Recesiunile însoțite de rate înalte ale șomajului pot avea – paradoxal – un efect asemănător. Persoanele proaspăt concediate (sau care sunt nemulțumite de deteriorarea

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

condițiilor de lucru) pot hotărî să încerce inițierea unei afaceri proprii. Unele din aceste inițiative se pot dovedi câștigătoare și pot contribui la redresarea situației economice de ansamblu.

Totuși, cele mai relevante rămân trăsăturile personale ale potențialilor întreprinzători.

### **1. Capacitatea de a-și asuma riscuri**

Înainte de a iniția o afacere, întreprinzătorul trebuie să accepte posibilitatea ca, în cazul unui eșec, să piardă capitalul investit și celelalte resurse investite, dar și reputația și situația socială. Pe de altă parte, activitatea oricărui întreprinzător se desfășoară într-un mediu caracterizat de incertitudine. Deoarece aceste riscuri sunt specifice activității antreprenoriale, întreprinzătorul trebuie să și le asume. El încearcă însă permanent reducerea lor printr-un control cât mai bun al afacerii.

### **2. Spiritul independent**

Majoritatea întreprinzătorilor se bazează numai pe propriile acțiuni și abilități pentru a reuși. Astfel de persoane, când lucrează în organizații mari, suportă o presiune psihologică suplimentară, care îi stimulează să aleagă calea antreprenoriatului.

### **3. Creativitatea**

Întreprinzătorul este caracterizat de capacitatea de inovare pe diferite niveluri (produse, metode de organizare, abordări ale pieței etc.), care îi creează un avantaj relativ. Această creativitate îl deosebește pe întreprinzător de manager.

### **4. Nevoia de împlinire**

Foarte mulți întreprinzători sunt animați de dorința de a atinge anumite obiective pe care le consideră importante. Nevoia de împlinire este o componentă psihologică importantă a personalității întreprinzătorilor.

### **5. Încrederea în forțele proprii**

Aceasta multiplică forța de acțiune a întreprinzătorului față de forța conferită de suma resurselor economice investite. Încrederea în forțele proprii influențează și atitudinea partenerilor și colaboratorilor firmei. Finanțatorii și clienții sunt înclinați, în mod firesc, să investească și să cumpere produse în care firma are încredere.

### **6. Perseverența și inițiativa**

Cei mai mulți autori consideră că perseverența este un atribut fundamental al întreprinzătorului. O idee, oricât de inovatoare și bine articulată, poate fi transpusă în realitate numai cu multă

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

muncă, răbdare și insistență. Unele idei de afaceri, care nu ar fi încadrate de obicei în categoria ideilor de aur, pot fi dezvoltate, treptat, până la stadiul la care dau roade.

Spiritul de inițiativă îl face pe întreprinzător să răspundă mai bine provocărilor mediului de afaceri, deschizând noi „fronturi” pentru a obține avantaje maxime.

## **7. Viziunea și realismul**

Întreprinzătorul anticipează și recunoaște oportunitățile pieței, pentru a căror valorificare el mobilizează toate resursele la care acces. În același timp, întreprinzătorul nu bate la porți închise. El își modifică metodele și obiectivele, atunci când strategia inițială nu dă rezultatele scontate.

## **8. Hărnicia**

Întreprinzătorii au capacitatea de a lucra un timp îndelungat și sunt dispuși să-și dedice majoritatea timpului activităților antreprenoriale, reușind să se auto-motiveze prin îndeplinirea unor obiective intermediare.

## **9. Capacitatea de organizare și planificare**

Majoritatea întreprinzătorilor de succes au un plan scris care le ghidează acțiunile pe parcursul inițierii și dezvoltării afacerii. Este foarte important ca întreprinzătorul să aibă o viziune clară asupra acțiunilor necesare în fiecare situație/etapă. Cel puțin la fel de importantă este, în același timp, capacitatea de a ajusta aceste planuri în cazul unor schimbări bruște ale conjuncturii.

---

### **1.6.2. „CAPCANELE” ÎNTRERINZĂTORULUI**

---

#### **1. Lăcomia**

O tentație căreia trebuie să-i facă față întreprinzătorul, prin prisma puterii pe care o deține în firmă, este de a „stoarce” cât mai mulți bani din propria afacere. Acest comportament duce inevitabil la diminuarea prestigiului în cadrul organizației și pierderea salariaților și clienților.

#### **2. Nerăbdarea**

Ca o regulă generală, dezvoltarea unei afaceri necesită câțiva ani, deoarece multe dintre etapele firești de dezvoltare a afacerii nu pot fi „sărite”.

#### **3. Lipsa de încredere în oameni**

Atingerea obiectivelor întreprinzătorului presupune, de regulă, o investiție de resurse și un efort uman care nu poate fi realizate de către un singur om. Întreprinzătorul are nevoie de ajutorul mai

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

multor colaboratori (investitori, parteneri, angajați, furnizori, clienți), cu care stabilește relații bazate pe încredere și beneficiu reciproc.

#### **4. Cunoașterea redusă a propriei afaceri**

Implicarea într-o afacere ale cărei metode specifice, limite și posibilități nu sunt cunoscute suficient de bine (și pentru cunoașterea cărora nu se depune un efort susținut permanent) este o rețetă sigură pentru eșec. Întreprinzătorul nu trebuie să se bazeze numai pe experți, el trebuie să-și păstreze capacitatea de evaluare și control a afacerii.

---

### 1.6.3. ALTE „MITURI” LEGATE DE ÎNȚREPRINZĂTORI

---

#### **1. Există o „vârstă de aur” pentru întreprinzători**

Succesul în afaceri nu depinde în mod esențial de vârsta întreprinzătorului. Afaceri de succes au fost inițiate și dezvoltate de persoane foarte tinere, dar și de persoane de vârste înaintate.

#### **2. Este suficientă educația din școală pentru reușita în afaceri**

Indiferent de modul concret de acumulare a informațiilor, esențial pentru un întreprinzător este cunoașterea aprofundată a sectorului de activitate în care funcționează afacerea sa. Această cunoaștere trebuie dublată, în mod firesc, de o cultură generală care să-i permită să se orienteze cât mai bine și rapid în mediul intern și extern.

#### **3. Bărbații reușesc mult mai frecvent în afaceri decât femeile**

Chiar dacă, în totalul întreprinzătorilor de succes, bărbații dețin ponderea cea mai importantă, pe ansamblu, rata de succes și de eșec este aproape egală în cazul bărbaților și a femeilor întreprinzători.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## CAPITOLUL 2 – DEZVOLTAREA UNEI AFACERI

### 2.1 PRACTICI SI PROCEDURI PENTRU CRESTEREA PERFORMANTEI AFACERII

#### 2.1.1. INTRODUCERE

Prezentul manual își propune să scoată în evidență câteva din elementele definitorii ale antreprenorilor pentru a identifica cele mai eficiente căi de a realiza o îmbunătățire a performanțelor acestora.

Pornim de la premisa că toate afacerile, dar în special întreprinderile mici și mijlocii, pot fi mai bine administrate prin identificare tuturor factorilor de influență. Atunci când factorii au efecte negative, acestea trebuie contracarate, iar atunci când factorii sunt pozitivi trebuie creat cadrul propice pentru manifestarea lor astfel încât rezultatele să fie din ce în ce mai bune, gradual, de la o etapă la alta.

Ținem să precizăm de la început că **NU EXISTĂ O REȚETĂ STANDARD** care să se aplice la toate firmele și să conducă la obținerea unor rezultate foarte bune, dar există o serie de elemente care, atunci când sunt bine administrate, pot crește performanțele. Aceste elemente sunt:

- calitatea resurselor umane;
- creșterea cifrei de afaceri;
- reducerea costurilor;
- îmbunătățirea profitabilității.

Alături de aceste elemente, considerate de noi a fi cele mai importante, mai sunt și altele și se referă la politici de marketing, la diversificarea producției, la dezvoltarea relațiilor cu furnizorii etc.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

## 2.1.2. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE

### **Evoluția din ultima perioadă**

Analizați situația înregistrată în ultimele două – trei exerciții financiare. Prezentați aspectele particulare care s-au manifestat în acea perioadă de timp și modul în care au afectat activitatea firmei.

Faceți analiza indicatorilor cât mai des, de regulă trimestrial, iar în cazuri deosebite chiar lunar (mai ales în condiții de criză economică).

Analiza trebuie să cuprindă: situațiile financiare, situația aprovizionării, gestiunea costurilor, volumul vânzărilor, situația capitalurilor (inclusiv costul acestora), poziția față de firmele concurente etc.

Este foarte important ca evoluțiile înregistrate să fie obiectiv interpretate și să se extragă elementele care se pot repeta în perioadele următoare. De asemenea, este important să distingem evenimentele conjuncturale care au condus la obținerea rezultatelor analizate. Dacă, de exemplu, creșterea vânzărilor din ultima perioadă este datorată, în mare măsură, unui context al pieței (concurenții au avut unele probleme de aprovizionare și au înregistrat o scădere a producției) atunci se poate creiona incorect ideea lansării unei investiții în creșterea capacității de producție. Acest scenariu poate conduce afacerea chiar la faliment deoarece firma nu a dobândit o cotă de piață mai mare ceea ce conduce la producerea pe stoc și, în acest fel, se imobilizează resursele proprii.

### **Situația prezentă**

Analiza trebuie să cuprindă punctele tari, punctele slabe, amenințările și oportunitățile (analiză SWOT). Cu cât sunt mai multe elemente identificate în 4 fiecare din cele 4 categorii și cu cât acestea sunt mai obiective cu atât fundamentarea unor decizii este mai bună.

Îmbunătățirea profitabilității este fundamental influențată de posibilitatea eliminării (într-o măsură cât mai mare) a subiectivismului în cadrul acestei analize.

Analiza de marketing joacă un rol esențial în stabilirea locului pe care firma îl are pe piață și, implicit, viitorul afacerii.

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

Solicitați firmelor de specialitate o analiză a pieței, dar și soluții alternative pentru perioada următoare.

Atunci când dispuneți de resurse proprii excedentare (și nu apelați și la expertiza unei eventuale bănci creditoare) nu mizați doar pe scenariul optimist. Elaborați mai multe variante pentru creșterea întreprinderii pentru a stabili repere în evoluția ulterioară.

## Perspective

Revizuiți periodic planul de afaceri și țineți cont de toate elementele rezultate din analiza situației existente.

Optimizați în permanență costurile de producție și identificați nișele de piață care vă sunt accesibile astfel încât să puteți ieși primul pe acest segment de piață (foarte specializat) și să vă creați un avantaj față de concurență.

Fiți cât mai bine informat despre situația concurenților: planul lor de afaceri, oportunitățile pe care ei le-au identificat în piață, eventualele atuuri tehnologice pe care le au față de dumneavoastră, situația lor financiară și prognozele fluxurilor de numerar, volumul comenzilor certe pe care le au pentru perioada imediat următoare etc.

Analizați cu cât mai mare obiectivitate informațiile despre concurenți și utilizați în strategia proprie doar acele elemente care se potrivesc situației dumneavoastră.

Nu ezitați să transmiteți concurenților mesaje care nu concordă cu realitatea și să anulați mediatic anumite puncte tari ale acestora înainte ca acestea să se manifeste pe piață.

Dacă, din analiza dumneavoastră, reiese că puteți acoperi o cotă de piață mai mare, dar trebuie să faceți investiții aveți în vedere și părerea creditorului (a băncii deoarece are personal specializat iar acesta nu este implicat emoțional în afacere) și nu uitați că riscul vi-l asumați.

Luați în calcul și oportunitatea ca, atunci când societatea comercială are cele mai bune rezultate, să vindeți afacerea. În acest moment cotația întreprinderii dumneavoastră este cea mai mare și vă oferă posibilitatea de a obține un preț mult mai mare decât valoarea contabilă a activelor deținute.

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

### 2.1.3. DEFINIREA ȚINTELOR DE CREȘTERE

---

#### Considerații generale

Afacerea trebuie concepută doar în condițiile existenței unui profit, chiar dacă dimensiunea acestuia este una nu foarte mare.

Stabilirea obiectivelor trebuie să țină seama de principiile economice generale care stau la baza definirii oricărei firme și de riscurile asumate de către patronat. Principii de genul nu pune toate ouăle în același coș; plafonează pierderile și crează posibilitate de creștere a câștigurilor; folosiți beneficiile economiei de scară sunt doar câteva exemple de principii care ar trebui să stea la baza strategiilor de afaceri.

De asemenea este știut că riscurile mari sunt aducătoare de profituri mari. Investițiile cu grad sporit de risc pot genera, în condiții extreme, blocaje a căror anvergură să conducă chiar la falimentul unei afaceri profitabile. De aceea, înainte de a investi în mediu de risc, asigurați-vă că puteți suporta un eventual rezultat negativ fără a afecta și celelalte elemente ale afacerii.

Trebuie luată în discuție, așa cum am mai menționat, și posibilitatea vinderii afacerii atunci când profitabilitatea este în creștere. Chiar dacă pare o măsură drastică acesta este momentul în care valoarea de piață a afacerii în întregul ei este maxim.

#### Obiective de piață

Este esențial ca strategiile de creștere ale afacerii să fie în deplină concordanță cu situația pieței, din punctul de vedere al ofertei, din punctul de vedere al cererii și, mai ales, din punctul de vedere al corelării cererii cu oferta.

Creșterea calității produselor sau diversificarea sortimentală sunt tot atâtea variante de consolidare a poziției în piață sau de creștere a cotei de piață. Atenție la gradul de saturație al pieței. În contextul în care cererea globală pentru un produs este în creștere, iar toți concurenții își propun o creștere a producției (vizând o creștere a cotei de piață) se ajunge, relativ repede, la o saturare a pieței.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Posibile investiții

Dacă studiile de piață scot în evidență necesitatea realizării unor investiții în crearea unor noi linii de producție, sau în creșterea calității produselor realizate asigurați-vă că sunt bine realizate toate corelațiile între ciclul de exploatare curent și ciclul de realizare a noii investiții: fluxuri monetare, termene de execuție, termene de punere în funcțiune, posibilități de creștere a cantității de materii prime necesare, capacități de stocare etc.

Un alt element esențial în luarea unei decizii de investiții îl reprezintă dimensionarea cât mai aproape de realitate a noii capacități de producție. Dacă este subdimensionată atunci, într-un viitor relativ scurt, va fi nevoie de o nouă investiții ceea ce face acest proces de extindere mai costisitor. Dacă este supradimensionată poate genera costuri de întreținere mari ceea ce scade profitabilitatea pe unitate de produs (rentabilitatea marginală este în scădere).

## Structura resurselor umane

Este foarte important de a stabili necesarul de personal pentru a asigura creșterea afacerii încă din momentul stabilirii țintelor deoarece costurile cu personalul sunt, de regulă, cele mai însemnate în cadrul firmelor (ne vom ocupa în detaliu de această problemă). Trebuie identificate costurile și tipul de angajați de care avem nevoie: perfecționăm personalul deja existent sau angajăm alte persoane; salariile celor care lucrează în noile condiții de producție vor avea aceleași salarii cu cei care lucrează pe actualele tehnologii; care sunt metodele de promovare și care sunt pașii creșterii performanței angajaților; etc.

Nu în ultimul rând este important de stabilit în programele de dezvoltare pe termen lung dacă se dorește o renunțare a muncii oamenilor și introducerea muncii mecanizate (robotizate) deoarece astfel pot fi redimensionate (în scădere) cheltuielile cu menținerea și dezvoltarea actualei forțe de muncă.

---

### 2.1.4. ANALIZA PRODUCȚIEI

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Locația și amenajarea spațiilor destinate producției

Alegerea spațiului pentru amplasarea capacităților de producție este una dintre aspectele cheie într-o afacere. Dumneavoastră doriți un spațiu care să vă permită să operați eficient fără costuri excesive. În același timp doriți să nu fiți legat de un spațiu care poate, în viitor, nu vă va fi foarte util.

Alegeți rațional varianta cea mai ieftină de utilizare a spațiului (închiriere, leasing sau achiziție).

Diferite opțiuni se potrivesc la diferite afaceri. Dacă locația este adaptată nevoilor atunci profitabilitatea este ridicată.

Analizați dacă utilizați la maxim spațiul dumneavoastră. Ați putea rearanja lucrurile ca să faceți producția mai eficientă? Mărimea și modul în care este amenajat spațiul este conform nevoilor dumneavoastră?

În structură și modularitate, atât internă cât și externă, este nevoie de condiții speciale cum ar fi: tavan înalt; facilități și confort pentru clienți cum ar fi lumină, toaletă și facilitati gen bucătărie; facilități cum ar fi energie și canalizare; dacă este nevoie de spațiu pentru acces sau parcare pentru clienți, furnizori (chiar locuri speciale (pentru clienții cu dizabilitati); dacă e nevoie de flexibilitate pentru a mări spațiul; dacă spațiul este propice pentru nevoi pe termen lung.

Trebuie, de asemenea, să vă gândiți dacă spațiile sunt locația cea mai bună pentru a ușura transportul produselor finite, a materiei prime, a ambalajelor etc.. Dacă volumul costurilor de distribuție au devenit prea mari atunci trebuie relocate anumite capacități de producție (sau de depozitare).

Luați în calcul, în alegerea locației, și costurile ocazionate de protecția mediului.

Pentru a crește productivitatea asigurativă că utilizați la maxim capacitățile de producție înainte de a realiza o creștere a acestora. De asemenea, este obligatorie, în realizarea unei investiții, calculul costului marginal pe produs (să se obțină obligatoriu o scădere a acestuia) pentru a beneficia de bonusul oferit de economia de scară.

Puteți îmbunătăți profitabilitatea prin scăderea pierderilor din procesul de producție.

Puteți economisi bani prin reducerea deșeurilor și folosirea mai eficientă a materiei prime.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Producerea deșeurilor este rezultatul folosirii ineficiente a materialelor și care va costa. Costurile sunt de două feluri: costuri legate de materialul consumat în exces și costurile generate de depozitarea deșeurilor. Puteți utiliza deșeurile ca o sursă de a face economie, dar este mai eficient să reduceți deșeurile de prima dată.

Productivitatea resurselor înseamnă să se extraga valoare din resurse, să se utilizeze resurse regenerabile și să se minimizeze producerea de deșeuri. Există posibilitatea să scădeți costurile prin reducerea deșeurilor și a poluării, creând oportunități de creștere a produsului și de inovare a producției.

### **Reducerea deșeurilor poate crește performanța**

Deșeurile sunt produsul unei folosiri ineficiente a materialelor. Prin reducerea deșeurilor, automat procesul va deveni mai eficient îmbunătățind și nivelul de profitabilitate.

Reducerea deșeurilor se realizează pe întreg ciclul reproducției sociale (producție, repartiție, schimb și consum) adică sunt interesați de acest proces și clienții și furnizorii deoarece protecția mediului ne interesează pe toți. Intrând într-un astfel de „circuit ecologic” vă consolidați poziția în piață.

Afacerile se confruntă zi de zi cu creșterea energiei folosite, cu depozitarea deșeurilor, cu creșterea obligațiilor legale și cu creșterea pretențiilor actorilor implicați. În unele ramuri industriale din Europa producătorii au responsabilitatea pentru depozitarea produselor lor.

Nu întotdeauna este nevoie de investiții majore pentru reducerea deșeurilor, ci de modificări minore care pot permite, de exemplu, reutilizarea ambalajelor.

Adoptarea unei strategii a deșeurilor înseamnă o mai bună pregătire în fața oricărei legislații.

Penalitățile pentru neevaluarea corectă a riscului de mediu poate fi substanțială. Reputația dumneavoastră poate avea de suferit sau puteți fi chiar penalizați financiar (amendați).

### **Reducerea deșeurilor în procesul de producție**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Deșeurile din procesul de producție poate avea un efect important asupra profitabilității. Marea provocare este de a reduce deșeurile fără a avea efecte asupra procesului în sine.

Câteva probleme tipice ar putea fi: consumul excesiv de energie și de materii prime, pierderi în procesul de producție, respingerea produsului la inspecția de calitate și, în final, respingerea de către client atunci când folosește produsul.

Pentru a ști unde crește nivelul deșeurilor, trebuie să înțelegeți foarte bine procesul. Pentru a face asta, trebuie realizat un grafic al operațiunilor.

Veți putea atunci să discutați procesul cu angajații dumneavoastră și să le cereți părerea – unde se produc mai multe deșeuri și ce pot face pentru a le reduce.

Această abordare vă ajută să vă concentrați asupra celor mai importante arii, cu o analiză mai detaliată, dacă este necesar.

Lucruri obișnuite pe care le puteți face pentru a îmbunătăți eficiența procesului de producție și reducerea deșeurilor includ:

- reutilizarea apei în sisteme de răcire dacă este posibil;
- verificarea echipamentelor regulat, ca să se vadă dacă sunt corect calibrate;
- reducerea opririlor pe linia de producție;
- înlocuirea echipamentelor vechi pentru a îmbunătăți eficiența;
- minimizarea pierderilor.

Toate aceste elemente sunt absolut necesare și pentru îmbunătățirea procesului de producție în sine (nu numai pentru reducerea deșeurilor) și pot conduce la o creștere a productivității, la o mărire a producției prin eliminarea timpilor morți și la o reducere a costurilor generate de pornirea – oprirea repetată a capacităților de producție.

O minimizare eficientă a deșeurilor solicită întreaga afacere de la furnizori la designul produsului, de la practicile de producție la depozitare. De asemenea se va dori minimizarea diferitelor resurse cum ar fi energia, apa, chimicale, solvenți, hartie, echipamente.

Prevenirea apariției deșeurilor este cea mai eficientă soluție. Monitorizarea constantă a procesului de producție și service-ul preventiv poate asigura ca deșeurile să fie evitate înainte ca acestea să apară.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Reducerea deșeurilor în birouri

Cea mai bună metodă de a reduce deșeurile în birou este de a evita apariția acestora. Înainte de a face o achiziție întrebați-vă dacă le cumparați, că aveți nevoie sau dacă cumparați mai mult decât aveți nevoie.

Veți putea economisi bani doar cumpărând acele bunuri și materiale de care aveți întradevăr nevoie.

Economisirea costurilor prin minimizarea deșeurilor se poate realiza și prin refolosirea unui anumit articol și apoi reciclarea acestuia. Acest lucru vă va permite să economisiți și vă va permite să reduceți impactul asupra mediului înconjurător.

Puteți de asemenea:

- să îi rugați pe furnizori să nu folosească în exces ambalaje sau îi puteți ruga pe acestia să ia înapoi ambalajele în exces;
- reutilizarea și reciclarea hârtiei, a tonerului de imprimantă a cartușelor de imprimantă pe care în mod normal le-ați arunca;
- anulați corespondența nedorită și publicațiile nedorite;
- folosiți comunicarea electronică acolo unde este posibil reduceți printarea și faxurile, încurajați agajații să nu printeze mail-urile decât dacă este absolut necesar;
- reutilizați hârtia care a fost printată doar pe o singură parte pentru mesaje sau pentru ciorne;
- reutilizați plicurile – pentru curieratul intern din firmă;
- aveți grijă să nu lasați luminile aprinse sau aparatul în priză. Acestea pot constitui, de asemenea, costuri importante;
- aveți, de asemenea, grijă să economisiți apa.

## Reducerea folosirii de materii prime

Dacă sunteți un producător, folosirea de materie prima eficient poate avea un efect important asupra economiei pe care o puteți face, dar și asupra mediului înconjurător.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Pentru a face asta trebuie privite toate aspectele procesului de producție, incluzând transportul și materia primă.

Încercați să nu achiziționați materie prima în exces. Verificați cum este manevrată materia primă. Chiar și o descarcare greșită a containerelor poate duce la formarea de deșeuri.

Fiți atenți ce fel de deșeuri depozitați. Ați putea refolosi o parte dintre ele? Ar putea fi folosite într-un alt scop? Spre exemplu, ambalajele de la furnizori pot fi folosite la transport. Apa folosită în procesul de producție poate fi refolosită spre exemplu la spălarea mașinilor firmei.

Un alt domeniu important este designul produsului. Există modalități în care designul produsului să presupună utilizarea a mai puțină materie primă? Puteți încerca să folosiți materiale care au fost reciclate deja sau care sunt ușor de reciclat.

O metodă practică de design de produs este de a dezmembra un produs, ca mai apoi să găsiți o metodă de al reface – dar de această dată să fie mai eficient și deci mai ieftin.

Probleme cum sunt materia prima, energia și emisiile poluante ar trebui să fie luate în considerare la fiecare etapă din ciclul produsului.

---

### 2.1.5. ANALIZA COSTURILOR CU RESURSA UMANĂ

---

Costurile cu resursa umană sunt, de regulă, cele mai importante în cadrul unei afaceri. De aceea este foarte important ca selecția, menținerea și dezvoltarea resurselor

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

umane să se realizeze responsabil și să vizeze o cât mai bună productivitate a muncii, dar să nu negligeze rolul social pe care societatea comercială îl are.

## Selecția personalului

Alegeți personalul după modelul psihologic considerat ideal pentru afacerea dumneavoastră. Dacă aveți nevoie, de exemplu, de buni executanți selectați acele persoane care nu au spirit de inițiativă, sunt puțin creativi dar respectă ordinele primite.

Selecția cea mai bună o fac firmele specializate, dar pentru a vă atrage oamenii de care aveți nevoie trebuie să comunicați foarte bine cu aceste firme. În momentul inițial nu întotdeauna este cel mai important ceea ce știe candidatul ci ceea ce vrea și poate învăța acesta.

Aceasta este, teoretic cea mai bună soluție de selecție, dar este și cea mai costisitoare. Avantajul constă în aceea că echipa de interviu este specializată în astfel de activități și poate observa profesionist modul de manifestare verbal, nonverbal al celor care doresc să se angajeze, dar evaluează corect și pregătirea profesională în domeniul de angajare. Dezavantajul constă în aceea că dumneavoastră să nu definiți criteriile de angajare în deplină concordanță cu nevoile.

În cazul în care faceți singuri selecția viitorilor angajați eliminați anumite costuri și puteți crea, încă de la început, o relație profesională stabilă. Nu ezitați să luați lângă dumneavoastră un psiholog. Acesta va descoperi mult mai multe elemente despre personalitatea, frustrările, dorințele, aptitudinile candidaților decât o puteți singur face și astfel veți avea mai multe informații care să vă ajute în luarea unei decizii de angajare. Dezavantajul constă în alegerea pe baza primei impresii, ceea ce nu este întotdeauna cea corectă. În cazul în care în departajarea candidaților „țineți cont” de zicala „haina face pe om” puteți greși grav în selecție, iar eliminarea elementelor turbulente din colectiv se va face cu mare greutate și cu costuri semnificative.

În cazul în care angajarea se face pe perioadă nedeterminată încercați să conturați încă din primul moment „o foaie de parcurs” a carierei celor admiși, deoarece astfel veți ști și costurile pe care trebuie să le faceți cu instruirea personalului. De asemenea, persoanele

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

selectate vor fi mai bine motivate de perspectiva unui salariu mai mare sau a unor condiții de muncă mai bune.

## **Menținerea personalului**

Din momentul angajării firma trebuie să facă toate eforturile pentru a aduce personalul la nivelul de productivitate maxim. De aceea trebuie realizate instruirii și perfecționări, pe cheltuiala firmei, pentru ca muncitorii să dea randamentul cel mai mare.

Problema care se pune este: cum menținem în firmă angajații care au beneficiat de un program complex de pregătire și care sunt perfect adaptați cerințelor afacerii? Cum va trebui să preîntâmpinăm plecarea angajaților competenți la alte firme, în special la concurenți?

De regulă menținerea personalului se face prin oferirea unui pachet salarial care să motiveze personalul să rămână în firmă și să muncească eficient. Dar, atunci când ne este posibil să oferim stimulente bănești, apelați la recompense nemateriale. Nu ezitați să dați diplome (fără a fi însoțite și de premii în bani), să felicitați public performerii, să oferim anumite facilități (de exemplu acces gratuit la baza sportivă a firmei timp de o lună) etc.

Nu uitați: performanța trebuie întotdeauna recompensată!

Pentru menținerea angajaților oferirea de sporuri salariale mici dar dese poate fi o soluție de ieșire din impas. Fiecare creștere a target-ului să fie însoțită de o creștere a salariului. Această metodă este una riscantă deoarece legea românească prevede că un bun câștigat nu poate fi retras și deci veți avea mari probleme în reducerea salariilor dacă apar probleme de profitabilitate, mai ales atunci când aceste probleme nu se datorează muncitorilor ci conjuncturii economice (de exemplu criza economică generală).

Utilizați la maximum prevederile Codului muncii pentru a trece în contract clauze de fidelitate în favoarea firmei dar să nu intrați sub incidența clauzelor abuzive pe care instanțele judecătorești le pot anula.

Creați o legătură de dependență între salariat și firmă dar care să nu fie apăsătoare dar să genereze sentimentul că, dacă ar pleca, angajatul va avea mai multe de pierdut (poziție socială, facilități culturale etc.).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Luăți în considerare, în cazul în care unii angajați pleacă din firmă, riscurile ce decurg din informațiile pe care aceștia le pot oferi concurenților dumneavoastră.

## **Dezvoltarea resursei umane a firmei**

Atunci când relațiile patronat – angajați sunt stabile trebuie să oferiți posibilitatea dezvoltării multilaterale a personalității salariaților. Nu trebuie să neglijați dorința acestora de a face sport, sau de a participa la activități culturale. Este esențial pentru a crește coeziunea grupului să creați evenimente care să aducă la un loc persoanele de pe mai multe niveluri de conducere, astfel încât orice muncitor să poată intra în dialog cu directorul general. Dezavantaje nu sunt deoarece problemele nu se rezolvă în cadru informal, timpul este scurt pentru a putea asculta pe toată lumea, dar puteți „lua pulsul” colectivului și puteți dezamorsa eventuale stări conflictuale.

Susțineți chiar și financiar anumite aptitudini ale personalului, chiar dacă nu ajută la creșterea performanței la locul de muncă. De exemplu, dacă un angajat are talent la desen achiziționați lucrări ale acestuia, sau organizați un vernisaj, sau chemați un critic care să evalueze lucrările și să ofere unele sfaturi „pictorului”. Sunt elemente care vor fideliza și vor face din obligația de a merge la servicii o plăcere.

## **Productivitatea muncii**

Obiectivul principal al unei afaceri este acela de a spori productivitatea muncii. Creșterea productivității muncii reprezintă una din cele mai bune metode de creștere a eficienței întreprinderii.

Realizarea acestui obiectiv se poate obține fie prin introducerea muncii mecanizate, automatizate sau robotizate, fie prin eliminarea timpilor morți din procesul actual de producție sau prin creșterea performanței angajaților. În cazul primei metode, eliminarea muncii oamenilor poate crește profitabilitatea firmei dar poate crea probleme sociale în cadrul colectivității locale. Mai ales în localitățile mici, creșterea șomajului va afecta întreaga economie locală, ceea ce se va repercuta și asupra afacerii dumneavoastră deoarece puterea de cumpărare globală scade și va scădea piața în asanblu.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Cea de a doua metodă este mult mai facilă de implementat dar este limitată deoarece capacitățile, mai ales fizice ale oamenilor sunt limitate. Astfel se va ajunge la o barieră care nu poate fi trecută.

Aveți în vedere că o creștere a productivității muncii obținută prin exploatarea intensivă a oamenilor trebuie recompensată cu o creștere salarială.

Creați această legătură între salariu și performanță și încercați să eliminați cât mai multe alte influențe, cum ar fi: inflația, devalorizarea monedei naționale, creșterea impozitelor și taxelor etc.

Nu oferiți creșteri salariale consistente la toate categoriile de angajați dacă creșterea de randamentului este datorată implementării unei tehnologii noi. Angajații nu trebuie să fie plătiți în funcție de cât câștigă patronul ci în funcție de cât muncesc ei. Totuși astfel de legături se fac și ele trebuie bine gestionate. Gândiți-vă cât ați pierde dacă muncitorii ar face grevă.

### **Rolul social al firmei**

Atunci când gândiți o afacere nu vă credeți singur pe lume. Aveți grijă și de mediul ambiant, dar și de celelalte afaceri care se desfășoară în arealul dumneavoastră geografic. Mediul de afaceri se dezvoltă atât pe verticală, cât și pe orizontală, iar fiecare afacere este influențată indirect de stadiul de dezvoltare a întregului ansamblu.

De aceea, atunci când se fac concedieri la firme din alt domeniu de activitate calculați ce impact va avea asupra dumneavoastră reducerea puterii de cumpărare a pieței.

Implicit calculați și dumneavoastră ce impact veți avea asupra celorlate domenii de activitate din localitatea de reședință a afacerii. Asigurați-vă că efectele negative pe care le-ați propagat în piață nu se întorc, mai târziu, ca un bumerang împotriva dumneavoastră.

---

## **2.1.6. ANALIZA FINANCIARĂ**

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Introducere

Analizați constant resursele financiare și împrumuturile și vedeți dacă:

- sunt în cei mai buni și mai competitivi termeni?
- vă folosiți eficient împrumuturile și conturile deschise?

Numerarul este oxigenul care să facă afacerea să supraviețuiască și să prospere și este, de asemenea, indicatorul principal al sănătății afacerii dumneavoastră. În timp ce o afacere poate să supraviețuiască un timp fără vânzări și profit, fara numerar sigur va muri. De aceea fluxul de numerar spre și dinspre firmă trebuie să fie atent monitorizat și administrat.

**Totuși, UN NUMERAR ÎN EXCES REPREZINTĂ O PROFITABILITATE ÎN SCĂDERE.**

Ideal, în cursul ciclului de afaceri, este să aveți un flux mai mult înspre afacere decât dinspre, care este un indicator de sanatate a afacerii. Oricum, după cum bine știți, fluxurile de numerar provenite din veniturile încasate și cheltuielile efectuate se întâmplă rar să fie corelate. Scopul dumneavoastră este acela de a spori fluxul de numerar care vine înspre firmă și să îl încetinească pe cel care iese.

Pentru a îmbunătăți fluxul zilnic de numerar:

- cereți clienților să platească mai repede;
- să încercați să ștergeți datoriile prompt;
- folosiți factoring-ul;
- cereți o extindere a perioadei de creditare cu furnizorii;
- comandați stoc mai puțin dar mai des;
- închiriați echipamente decât să le cumparați.

**UTILIZAȚI LA MAXIM CREDITUL FURNIZOR ȘI ACORDAȚI CÂT MAI PUȚINE SCONTURI CLIENȚILOR.**

## Administrarea veniturilor și a cheltuielilor

Un flux de numerar eficient este critic pentru supraviețuirea oricărei afaceri, pentru a oferi produse și servicii. Pentru evitarea golurilor de casierie este important să aveți un management bun al clienților, furnizorilor și al bunurilor consumate.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Managementul clienților

Este important în gestionarea clienților să:

- definiți o politică de credit în care să fie specificat termenul de plată;
- emiteți factura prompt și regulat pentru a evidenția și pentru a evita plățile restante. Țineți o listă cu clienți care nu au plătit în ordine cronologică ca să știți atunci când o factură ajunge la termen și când se depășește termenul de plată ca să puteți monitoriza fluxul de numerar;
- luați în considerare și faptul de a adăuga penalități de plată;
- negociați depozite sau plăți eșalonate pentru contracte mari. Este în interesul clienților ca dumneavoastră să nu dați faliment pentru a le face pe plac.

## Managementul furnizorilor

Trebuie să gestionați aspecte de genul:

- cereți termene de credit extinse;
- dați furnizorilor dumneavoastră comenzi mari sau regulate, dar fiți siguri că aveți piață pentru produsele pe care le comandați;
- alternativ, luați în considerare reducerea stocurilor;
- externalizați în sarcina furnizorilor cât mai multe probleme, dar nu întrați încât să-i aduceți în pragul falimentului deoarece, nu uitați, că aveți nevoie de furnizori.

## Managementul bunurilor

Luați în considerare și închirierea bunurilor fixe cum ar fi echipamente, mijloace fixe. Cumpărarea unor astfel de imobilizări corporale poate însemna o secare de fonduri în primii ani de afacere. Puteți îmbunătăți fluxul de numerar crescând împrumuturile sau crescând aportul de bani în afacere. Acest lucru este bun pentru creditele pe termen scurt sau pentru finanțării creșterii liniare a planului de afaceri, dar nu ar trebui să fie considerată ca bază a fluxului de numerar.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Principalele probleme care se manifestă, cu precădere în cazul firmelor mici și mijloacii, sunt următoarele:

Nu se fac verificări de cont - nu se verifică contul clienților, mai ales dacă metoda curentă (amiabilă) de colectare a datoriei nu dă roade.

Nu puteți duce la bun sfârșit o comandă - dacă nu livrați la timp, sau dacă nu au fost respectate clauzele, nu veți fi plătit. Implementați sisteme de măsurare a eficienței producției și a calității și a cantității stocului de produse deținut.

Serviciul de comenzi ineficient - oferiți facilități clienților pentru ca aceștia să facă afaceri cu dumneavoastră. Dacă este posibil acceptați comenzi și telefonic, e-mail sau internet. Puneți la dispoziția clienților cataloage și formulare de comanda clare și ușor de folosit.

Un slab management al contabilității - fiți atent la contabilitate. De aici se va declanșa alerta dacă va apărea o criză de flux de numerar, sau dacă nu ar trebui să mai acceptați comenzi cărora nu le puteți face față.

Management inadecvat al furnizorilor - poate furnizorul dumneavoastră vă taxează în plus, sau crește timpul de livrare. Creați un sistem al furnizorilor.

## **Identificați potențialele probleme de flux de numerar**

Identificați potențialele probleme de flux de numerar înainte ca ele să apară pentru a putea preveni eventuale dezastre.

Mulți realizează previziuni și planuri dar nu studiază în profunzime și nu urmăresc potențiale semne de pericol, sau nu compară previziunile cu cifre actuale, imediat ce acestea devin accesibile.

Bineînțeles, cu cât se identifică problema mai repede cu atât mai curând se vor putea lua măsuri .

Este vital pentru afacerea dumneavoastră să urmăriți îndeaproape cifrele și identificați condițiile de piață care trebuie monitorizate. Este, de asemenea, important să dezvoltați o relație bună cu băncile sau cu alte entități de creditare și acestea să vă semnaleze un client care este în dificultate financiară.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Țineți previziunile la zi.

Un buget sau un plan de afaceri poate oricând fi "vechi". Dar nu trebuie să fie neglijate; este o idee bună să urmăriți cifrele tot timpul.

Vă va ajuta în creșterea afacerii dumneavoastră dacă:

- țineți evidența cifrelor reale;
- comparați cifrele reale cu planul de afaceri;
- țineți evidența variațiilor;
- investigați motivul variației;
- urmăriți dacă bugetul sau planul este la zi;
- urmăriți, de asemenea, dacă există neconcordanțe și verificați semnificația lor.

Pentru viitor luați în considerare cel puțin cinci posibilități:

- ar putea fi doar o dată și nu se va mai întâmpla;
- ar putea fi variații sezoniere, cum ar fi perioada de Craciun;
- ar putea fi un trend continuu;
- ar putea fi o corectare - o creștere a cererii urmată de o scădere, iar rezultatul să fie același pe termen lung;

- s-ar putea să nu fie o corectare și va trebui să fie luate măsuri pentru a o corecta.

Nu luați în considerare doar discrepanțele. Va trebui să țineți cont și de factorii noi, cum ar fi comenzile foarte mari sau apariția competiției. Dacă este nevoie de schimbări veți putea alege să:

- mențineți bugetul inițial - dar să măsurați și să înțelegeți variațiile în cifre actuale față de buget și planul de afaceri;
- folosiți previziuni de buget rotative - după ce informația lunară este finalizată, țineți bugetul la zi, ca să aveți date despre luna următoare. Aceasta înseamnă că veți avea întotdeauna o previziune pe 12 luni.

Oricare ar fi sistemul pe care îl folosiți, urmăriți atent datele contabile și comparațiile cu previziunile inițiale precum și cu bugetul actualizat.

### **Fiți atenți la schimbarea condițiilor de piață**

Trebuie să fiți atent la schimbările care au loc în afara afacerii.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Fiți agil. Uramăriți modificările care vă pot afecta afacerea. Fiți mobili și schimbativă planurile dacă este necesar.

Fiți atenți la următoarele lucruri:

- rata dobânzii are o mare influență asupra comerțului și nu sunt doar o problemă legată direct de costuri;
- la ceea ce face concurența și cum răspunde la ceea ce faceți dumneavoastră;
- la intrarea pe piață a unui noi concurent;
- la noile tehnologii și inovații care ar putea schimba piața și cererea produselor dumneavoastră.

Toate afacerile vor trece prin schimbări ale vânzărilor generale la un moment dat. Aceste schimbări pot afecta economia națională, sau nu. Spre exemplu, în trecut, în economia mării britanii, s-a înregistrat o scădere a cererii pentru serviciile tehnologice și media, dar industria farmaceutică și dezvoltarea imobiliară nu a înregistrat o scadere așa dramatică. Cel mai important lucru este de a fi alert la posibilele schimbări și la previziuni, pentru a putea face noi planuri, pentru a compensa potențiale probleme de flux de numerar.

---

## 2.1.7. RELAȚIILE CU FURNIZORII

---

### **Procesul de selecție a furnizorilor**

Orice firmă este ancorată în mediul economic prin intermediul clienților săi, a concurenților și a furnizorilor.

Alegerea furnizorului cel mai bun presupune mai mult decât scanarea unor liste de prețuri. Alegerea depinde de o serie de factori cum ar fi: bani, calitate, fiabilitate și servicii. Cum veți cântări importanța acestor factori depinde de prioritățile și strategia afacerii dumneavoastră.

O abordare strategică în alegerea furnizorilor vă poate ajuta să înțelegeți cum potențialii clienți cântăresc decizia de cumpărare.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Acest model va arăta o abordare, pas cu pas, pe care o puteți folosi ca să luați cele mai bune decizii. Vă va ajuta să decideți de ce anume aveți nevoie de la un furnizor și, de asemenea, vă va ajuta să îl alegeți.

## **Gândiți strategic când vă alegeți furnizorii**

Cel mai eficient furnizor este acela care oferă produse și servicii care se potrivesc, sau depășesc, nevoile afacerii dumneavoastră. De aceea, atunci când cauți un furnizor este bine să fiți sigur ca este cel mai bun pentru nevoile afacerii dumneavoastră și pentru ceea ce doriți să obțineți cumpărând (produsele sau serviciile respective) decât să plătiți pentru ce furnizorii vor să vă vândă.

Spre exemplu, dacă se dorește o diminuare a timpului de deservire a unui client, furnizorul care vă oferă cea mai rapidă livrare va avea un avantaj în fața celor care pun accent doar pe preț.

Este, de asemenea, bine să vedeți de câți furnizori aveți nevoie în realitate. Cumpărarea de la un grup de furnizori bine stabilit poate avea următoarele beneficii:

- va fi mai ușor să controlați furnizorii;
- afacerea dumneavoastră va deveni mai importantă pentru ei;
- veți putea negocia o înțelegere care vă va da un avantaj competitiv.

Oricum, important este să aveți de unde alege. Să cumpărați de la un singur furnizor poate fi periculos; ce poți face dacă unicul tău furnizor te lasă baltă, sau dacă dă faliment? De asemenea, exclusivitatea înseamnă, pentru unii furnizori, servicii mai bune, pentru alții, poate deveni o situație în care se complac și standardele lor scad.

## **Ce trebuie să căutați la un furnizor**

### **Fiabilitate**

Țineți minte că dacă furnizorii vă lasă baltă și dumneavoastră vă lăsați baltă clienții.

### **Calitate**

Calitatea furnizorilor dumneavoastră trebuie să fie constantă; clienții dumneavoastră asociază calitatea scăzută cu dumneavoastră, nu cu furnizorii.

### **Valoarea pentru bani**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Prețul cel mai scăzut nu este întodeauna cea mai bună valoare pentru bani. Dacă se dorește fiabilitate și calitate de la furnizori trebuie să vă hotărâți cât de mult sunteți dispuși să plătiți furnizorii și balanța pe care doriți să o stabiliți între cost, fiabilitate, calitate și servicii.

### **Servicii puternice și comunicare perfectă**

Aveți nevoie ca furnizorii să livreze la timp, să fie onești și să vă informeze (să vă prevină) dacă nu pot face acest lucru. Cei mai buni furnizori vor discuta cu dumneavoastră destul de des pentru a afla care vă sunt nevoile și cum să le deservească mai bine.

### **Securitate financiară**

Trebuie întotdeauna să fiți sigur că furnizorul dumneavoastră are un cash-flow puternic care îi permite să livreze ceea ce îi cereți, atunci când aveți nevoie. Un cec de credit vă va asigura că furnizorul dumneavoastră nu va da faliment atunci când aveți cea mai mare nevoie de el.

### **Abordarea unui parteneriat**

Dintr-o relație strânsă vor beneficia ambele părți. Dumneavoastră doriți ca furnizorii să conștientizeze cât de importantă este pentru ei comanda făcută, astfel încât ei să facă orice efort pentru a vă oferi cel mai bun serviciu posibil. Și dumneavoastră îi veți răspunde arătându-i cât de important este el la rândul lui pentru afacerea dumneavoastră.

### **Identificarea potențialilor furnizori**

Puteți găsi furnizori printr-o varietate de opțiuni. Cel mai bine este să faceți o listă cât mai scurtă posibil cu furnizori printr-o combinație de surse pentru a vă face o bază de plecare.

### **Recomandări**

Întrebați prieteni sau cunoștințe de afaceri. Este mai probabil să aveți o evaluare pertinentă: puncte tari și puncte slabe de la cineva care a beneficiat deja de serviciile lor.

### **Pagini aurii**

Dacă căutați un furnizor la nivel local puteți consulta și paginile aurii și cartea de telefoane.

### **Patronate**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Dacă nevoile dumneavoastră sunt specifice unei industrii sau unui domeniu aparte vă puteți adresa unui patronat care să poată face legătura cu furnizorii de care aveți nevoie.

### **Consultanți în afaceri**

Organizații care sprijină mediul de afaceri precum Camera de Comerț și Industrie vă pot oferi informații sau chiar să vă indice potențiali furnizori.

### **Târguri și expoziții**

Târgurile și expozițiile reprezintă o oportunitate să vorbiți cu potențiali furnizori adunați toți în același loc, în același timp.

### **Presa de specialitate**

Unele reviste pot avea anunțuri cu potențiali furnizori.

Realizarea unei liste scurte cu potențiali furnizori

Odată ce aveți o idee clară asupra a ceea ce doriți să cumpărați și ați identificat potențiali furnizori ați putea realiza o listă cu aceia care vă satisfac dorințele.

Atunci când luați în considerare firmele de pe lista scurtă întrebați-vă următoarele lucruri:

- pot acești furnizori să vă livreze ceea ce doriți și când doriți?
- sunt viabili din punct de vedere financiar?
- de când au afacerea?
- cunoașteți pe cineva care a lucrat cu ei și îi poate recomanda?
- sunt pe listele cu furnizori la patronate sau la consultanți de afaceri?

Analizați și încercați să reduceți lista la patru sau cinci candidați. Este o pierdere de timp, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru potențialul furnizor să îi contactați atunci când există șanse minime să vă îndeplinească cerințele.

### **Alegerea unui furnizor**

Odată ce aveți lista scurtă, puteți contacta potențialii furnizori cerându-le o ofertă în scris. Este bine să faceți o cerere detaliată, cât de frecvent și de ce volum de afaceri este vorba.

Oferta este foarte importantă și poate spune foarte multe despre furnizor.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Este important să aveți o listă de preț de la potențialii furnizori, o listă de preț valabilă cel puțin trei luni.

### **Comparați potențialii furnizori**

Atunci când aveți listele de prețuri de la potențialii furnizori comparați-le în termenii care contează pentru dumneavoastră. Ca de exemplu, calitatea produsului este foarte importantă, pe când locația furnizorului este mai puțin importantă.

Prețul este important, dar nu trebuie să fie considerat unicul criteriu de selecție a unui furnizor. Prețurile nu pot reflecta o calitate scăzută a produsului, care, pe termen lung, se va dovedi a nu fi cea mai bună opțiune de cost efectiv. Fiți încrezător că furnizorul dumneavoastră va lua o marjă a prețului cotațat pentru a fi viabil din punct de vedere comercial.

Verificați ca furnizorul pe care îl angajați va fi cel care face treaba. Mulți furnizori lucrează cu subcontractori, în acest caz, ar trebui să verificați și subcontractorul, în cazul în care sunteți de acord cu acest mod de lucru.

Țineți minte că reputația dumneavoastră depinde și de modul în care lucrează furnizorii.

### **Negociați termene și condiții**

O dată ce ați ales un furnizor cu care v-ar plăcea să lucrați, puteți trece la negocierea termenelor și a condițiilor și la scrierea contractului.

### **Cunoașteți-vă nevoile**

Fiți siguri de ceea ce aveți nevoie. Nu fiți tentați de oferte care nu se potrivesc nevoilor dumneavoastră. Înțelegeți diferența pe care o face pentru afacerea dumneavoastră un furnizor care va aduce bunuri și servicii care sunt esențiale desfășurării activității, cum ar fi materia primă, și un furnizor care vă aduce papetărie de proastă calitate. Veți avea nevoie să acordați mai multă importanță primului grup de furnizori decât cel de al doilea.

Verificați creditul potențialilor furnizori.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Este întotdeauna bine ca furnizorii să fie verificați dacă au un flux de numerar îndeajuns de puternic ca să vă livreze ceea ce aveți nevoie atunci când aveți nevoie. O verificare a creditului vă va ajuta să fiți siguri că furnizorul dumneavoastră nu va da faliment atunci când veți avea nevoie de el cel mai mult.

### **Prețul nu este totul.**

Alți factori sunt la fel de importanți atunci când se alege un furnizor - fiabilitate și viteză de livrare, spre exemplu. Dacă vinzi ieftin și îți tot lași baltă clienții, ei vor căuta în alte parte.

### **Nu cumpărați de la prea mulți furnizori.**

Va fi mai ușor pentru dumneavoastră să manageriați și probabil mai eficient, din punct de vedere al costului, dacă se limitează numărul de surse de achiziții. Acesta este cazul furnizorilor cu valoare scăzută.

### **Nu aveți un singur furnizor**

Este întotdeauna bine să aveți o sursă alternativă care vă va ajuta în caz de dificultate. Acest lucru este foarte important, mai ales în cazul furnizorilor strategici.

## **Administrarea furnizorilor**

Găsirea unui furnizor viabil și competitiv din punct de vedere al prețului este vital pentru succesul afacerii. Termenii în care negociați trebuie să se bazeze pe: modul de plată - OP prin bancă; costuri potențiale - de administrare, taxe, transport, costuri generale pentru realizarea tranzacțiilor; riscuri posibile - întârzierea la plată, livrări întârziate, sau nelivrate.

## **Cereți servicii de calitate furnizorilor**

Pentru a asigura o relație productivă, alegeți acel furnizor care vă oferă servicii de calitate în conformitate cu nevoile dumneavoastră.

### **Servicii de calitate**

Există o serie de organisme de certificare atât naționale cât și internaționale care vă permit să verificați o serie de furnizori. Cel mai cunoscut și respectat organism de

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

certificare este Organizația Internațională de Standardizare (ISO 9000). ISO 9000 este un set de standarde de management al calității care este utilizat și recunoscut în peste 100 de țări. Scopul este promovarea și facilitarea comerțului internațional printr-un set unic de standarde în toată lumea.

### Nevoile specifice

Alegeți furnizori care să specializați pe nevoile dumneavoastră specifice. O metodă de a formaliza este să se realizeze un angajament legal între dumneavoastră și furnizor. Cu acest angajament legal puteți cădea de acord asupra unor ținte și standarde specifice de performanță care să ajute la definirea și securizarea relației dumneavoastră cu furnizorul și la specificarea responsabilităților părților. De asemenea, va cuprinde probleme precum: management, compensări, garanții, căi de soluționare a litigiilor.

### Construirea unei bune relații cu furnizorii

Este benefic să investiți timp în a crea o relație cu furnizorii cheie. Dacă puteți economisi bani sau puteți îmbunătăți calitatea bunurilor sau a serviciilor care le achiziționați, afacerea are de câștigat. Comunicarea cu furnizorii este foarte importantă pentru realizarea unei relații durabile cu furnizorii. Repere ale comunicării ar putea fi: întâlniți-vă față în față și vedeți cum funcționează. Înțelegeți cum furnizorii vă ajută și cum afacerea dumneavoastră poate beneficia; întâlniți-vă cu oamenii care se vor ocupa de afacerea dumneavoastră și fiți siguri că sunt ușor de contactat; întrebații de planurile de viitor, planuri de dezvoltare. Cum vor afecta serviciile pe care ți le oferă? veniți în sprijinul furnizorului dumneavoastră, dând comenzile la timp, fiți cât se poate de clari în legătură cu termenele de livrare și de plata;

- dacă se poate, informați-vă beneficiarul de diferite oportunități de care poate beneficia, deoarece la rândul lui va face același lucru pentru dumneavoastră;

- faceți în așa fel încât afacerea dumneavoastră să devină importantă pentru furnizor și ei vor lucra asiduu pentru dumneavoastră. Unii furnizori vă vor oferi diferite oferte foarte bune dacă îi acordați exclusivitate. Țineți cont că acest lucru vă poate cauza probleme, dacă se întâmplă ca firma respectivă să dea faliment.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Nu ignorați alte oportunități. Țineți lista de oportunități deschisă, monitorizați și alte oferte din partea altor furnizori.

Considerați un contract sau o înțelegere absolut necesară. Acest lucru va proteja împotriva nerespectării termenelor de către furnizori. Cum vă puteți ajuta furnizorii cheie. Este în beneficiul dumneavoastră să aveți o relație foarte bună cu furnizorul dumneavoastră principal. Trebuie acordată o atenție specială furnizorilor, deoarece performanța acestora este crucială pentru afacerea dumneavoastră.

Există moduri în care vă puteți ajuta furnizorii:

- coordonați-vă cu ei calendarul de producție;
  - discutați modalități de a reduce costurile și timpul de livrare;
  - luați în considerare și produse și servicii adiționale pe care furnizorul vi le poate oferi;
  - țineți la zi schimbările strategice și noile produse - acest lucru îi va ajuta și pe ei să se adapteze la aceste schimbări;
  - analizați cât de bine preconizați și va planificați nevoile. Împărtășiți rezultatele acestei analize cu furnizorii dumneavoastră, acest lucru le va permite să-și dezvolte planuri de vânzări bine puse la punct;
  - folosiți un sistem de comandă care să vă permită controlarea și monitorizarea bunurilor sau serviciilor - acest lucru facilitează controalele interne și previne neînțelegerile la nivelul furnizorilor;
  - plătiți la timp.
- Sunt mai multe căi în care tehnologia - mai ales internetul - vă poate ajuta să dezvoltați și să mențineți o bună relație cu furnizorii.

---

## 2.1.8. RELAȚIILE CU CLIENȚII

---

### Găsiți cei mai buni clienți

Nu doar prețul vă afectează profitabilitatea, ci și tipul de client căruia vă adresați.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Aplicați optimul lui Pareto (cunoscut și ca regula 80/20) și modul în care acesta se aplica afacerii dumneavoastră. În termeni simpli acest principiu spune că 80% din profit este derminat de 20% din clienți

### **Descoperiți cine sunt clienții dumneavoastră cei mai valoroși**

Faceți o analiză a clienților și identificați care sunt clienții cei mai valoroși. Clienții cei mai valoroși sunt aceia care cheltuie cel mai mult și aduc cel mai mult profit. Nu este întotdeauna adevărat. Spre exemplu, un client care cheltuie mult dar plătește târziu poate fi mai puțin valoros decât un client care cheltuie mai puțin dar plătește la timp.

Din principiul Pareto se trag doua concluzii:

- o parte mică a clienților aduc cele mai multe rezultate;
- o parte mare a clienților aduc mai puține rezultate.

### **Ce trebuie făcut**

Cum pot aplica acest principiu afacerii mele pentru a înțelege mai bine activitățile de marketing;

Există 5 domenii cheie ale activităților de marketing pe care le-ați putea analiza: vânzările pe client;

- profitabilitate pe cont client;
- vânzări de produse sau servicii;
- marje de produs sau servicii;
- vânzări per canal de difuzare spre piață (vânzări directe, internet).

### **Puteți vinde mai mult clienților celor mai buni?**

Poziția de a vă concentra pe cei mai valoroși clienți este una de lux. În final, o afacere mică apreciază orice client.

Dar în orice afacere unii clienți sunt mai valoroși decât alții. Acesta poate fi din mai multe motive, de la valoarea achiziției la ușurința de plata. Afacerile de succes sunt acelea care își identifică clienții, construiesc relații cu ei și lucrează să aducă noi clienți cu profil similar.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Odată ce ați identificat cel mai valoros client trebuie să vă concentrați să îi vindeți mai mult.

Să îi vindeți produse premium din protofoliu deoarece ar aduce o contribuție substanțială la profitul dumneavoastră.

Analizați ce cumpără de la alții și încercați să găsiți produse asemănătoare să îi oferiți. Discutați cu ei pentru a afla nevoile lor și pentru a dezvolta produse și servicii care să le vindeți.

### **Beneficiile înțelegerii clienților**

A înțelege clienții vă ajută să vindeți mai mult. Cu cât știi mai multe despre ei și despre nevoile lor cu atât mai mult este mai ușor să le identificați nevoile și oportunitățile de a le vinde un produs nou și de a le oferi o ofertă de masă. Crearea de profile ale clienților existenți va face mai ușoară găsirea altora noi. Puteți căuta prospecte similare, și să le vindeți în același fel.

Puteți folosi informațiile pe care le aveți despre clienți, ca să îmbunătățiți eficiența. Ținerea unui dosar cu detaliile despre clienți și despre vânzări vor reduce apariția erorilor și grăbirea tranzacțiilor. Pentru mai multe informații utilizați IT pentru a îmbunătăți eficiența gestiunii bazei de date, dar și pentru a îmbunătăți relația cu clienții.

Puteți crea produse pe specificul fiecăruia, tratament preferențial. Informația corectă face mai ușoară identificarea și rezolvarea eventualelor probleme. Puteți, de asemenea, să îi ajutați pe clienții dumneavoastră să planifice. Puteți previziona ceea ce vor cumpăra și puteți previziona de cât stoc aveți nevoie. Legarea managementului clientului de achiziție poate îmbunătăți profitabilitatea.

### **Învățați mai multe despre clienți**

Clienții reprezintă o sursă de informație, scopul dumneavoastră este de a colecta informații care vă vor face să identificați clienții și modul în care aceștia se vor comporta. Acest lucru va varia în funcție de profilul fiecăruia. Dacă vindeți clienților individuali, veți dori să știți: vârsta, genul, venitul și așa mai departe. Pentru afaceri trebuie să știți domeniul de activitate și mărimea firmei.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Ar trebui să aflați, de asemenea, ce cred ei despre produse și servicii. Spre exemplu, ceea ce le place și ceea ce nu le place, motivul pentru care v-au ales pe dumneavoastră.

Dacă aveți câțiva clienți importanți, este esențial să aveți un feedback detaliat de la ei. Companiile care vând consumatorilor individuali pot folosi chestionare. Dacă vindeți online puteți să vă folosiți site-ul pentru a aduna informații.

## **Analizați-vă clienții**

Informația corectă vă va permite să construiți un profil al clienților. Aceasta include următoarele:

- cum sunt - vârsta, gen pentru consumatorii individuali și domeniul de activitate și mărimea firmei pentru persoane juridice;

- ceea ce cred ei, ceea ce îi interesează, opinia lor despre produsul dumneavoastră.;

Comportamentul de achiziții - ce produse cumpără, cum le cumpără, cum plătesc;

A face profilul clienților în acest mod va ajuta să îi grupați pe diferite segmente.

Puteți să vă concentrați pe modul în care vindeți diferitelor tipuri de clienți.

## **Ce face un client valoros**

Analizându-vă clienții va permiteți să identificați cine se pliază pe prioritățile dumneavoastră de afaceri. Acestea depind de strategia dumneavoastră. Spre exemplu, dacă lansați un nou produs scopul este să aveți vânzări cât mai repede, dacă aveți probleme, ci fluxul de numerar veți aprecia clienții care plătesc repede.

Majoritatea afacerilor doresc clienți care sunt profitabili. Clienții sunt mai profitabili dacă:

- cumpără o cantitate mare de produse;
- plătesc prețul întreg fără să mai ceară reduceri;
- dau comenzi mari în loc de mai multe, dar mai mici;
- nu anulează comenzi;
- plătesc la timp;
- nu necesită servicii după vânzare.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Prin analiza rapoartelor voastre puteți evalua cât de profitabil este fiecare client. În unele afaceri, doar câțiva clienți, sunt responsabili de cea mai mare parte de profit. Clienții cei mai mari sunt printre cei mai puțin profitabili. Poate chiar veți realiza că v-ar fi mult mai bine fără unii dintre clienți.

Trebuie, de asemenea, să priviți în perspectivă. Spre exemplu, un client care este în extindere poate deveni mai profitabil în viitor. Este important să anticipați schimbările și modul în care acestea afectează diferiți clienți.

### **Creșteți experiența clienților**

Având grijă de clienții dumneavoastră construiți loialitate. Vânzând mai mult clienților actuali este mai eficient, din punct de vedere al costului, decât să găsiți alți clienți.

Concentrați-vă pe clienții cei mai valoroși.

Organizați-vă produsele și serviciile astfel încât să se prețeze pe cerințele clienților. Dacă un client prefera livrarea înainte de prânz, organizați-vă livrările astfel încât să ajungeți la timp.

Organizați-vă astfel încât să acordați timp fiecărui client.

Oferiți standarde ridicate de relații cu clienții. Identificați și rezolvați problemele repede. Întotdeauna ridicați-vă la nivelul promisiunilor.

Țineți legătura cu clienții, anunțații atunci când un contract trebuie reînnoit sau când aveți o ofertă.

Construiți o relație personală cu ei.

Oferiți termene preferențiale, de exemplu discount.

Tehnologia vă poate ajuta să vă îmbunătățiți serviciile pe care le oferiți. Spre exemplu, puteți urmări livrările pe site. Puteți utiliza site-ul să dați informații valoroase, cum ar fi detalii despre produs sau manuale.

De asemenea, asigurați-vă că agenții dumneavoastră au urmat un training corespunzător.

### **Probleme ale clienților**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Multe firme vând doar câtorva clienți dar dacă doar unul dintre clienți are probleme financiare și nu poate plăti ceea ce datorează, poate avea un impact important asupra afacerii. Este vital să fiți vigilenți - trebuie să luați măsurile la primele semne.

Nu veți ști dinainte că un client are probleme financiare (sau va avea în curând), dar datoriile și plățile întârziate pot cauza probleme.

Cel mai important semn al înrăutățirii situației o reprezintă problemele apărute în modalitățile de plată. De fapt cel mai îngrijorător semn este dat de lentoarea derulării plăților.

Dacă bănuiți că un client este în dificultate financiară, folosiți o serie de metode pe care le puteți folosi ca să le analizați situația. Aceste metode sunt:

### **Agențiile de credit**

Agențiile de credit vă pot da acces la baze de date cu informații despre companii. Dacă plătiți agenția de credit pentru serviciile aduse, trebuie să luați raportul foarte în serios. Ei știu dacă o anumită firmă trece printr-o criză financiară sau nu.

### **Conturi publice**

Nu uitați că pentru interpretarea conturilor este nevoie de cunoștințe de specialitate. Când studiați conturile este de preferat ca acestea să fie la zi - de obicei știrile bune ajung primele, iar cele proaste mai greu.

### **Alte categorii de dovezi (mai ușoare) care atestă că unii clienți au probleme**

Chiar și fără dovezi importante, există câteva semne care pot sugera că este timpul să verificați o situație financiară a unui client. Aceste semne sunt uneori greu de dovedit, dar nu ar trebui ignorate.

Ascultați-vă instinctul și acționați spre binele dumneavoastră. Dacă până acum este ceva ce vă pare familiar, cred că s-a declanșat alarma.

### **Greșeli pe cecuri**

Poate fi o greșeală, și de multe ori este, dar poate fi făcută și intenționat pentru a trage de timp. Este mai alarmant atunci când: un client uită să semneze; diferă suma în cifre de cea în litere; numele este greșit.

### **Numeroase incidente**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Acestea pot include cererea unor copii după facturi. Prea multe, prea târziu, pot indica o problemă de plată.

### **Trimiterea cecului prin poștă**

Este poate scuză cea mai folosită pentru a întârzia plata. Încercați să știți exact data la care a fost trimis.

### **Zvonuri**

Câteodată e bine să ținem cont și de zvonuri. Este bine să vorbim cu oamenii din branșă sau cu concurența.

### **Ceva în vocea interlocutorului**

Foarte frecvent vocea interlocutorului ne poate avertiza de prezența unei probleme. Interlocutorul poate să mintă sau să încerce să evite situația și timbrul vocii îl poate da de gol. Sunt defensivi, agresivi sau evazivi atunci când vine vorba de bani?

Folosii informații pe care vi le dau angajații. Oamenii dumneavoastră de vânzări sunt ochii și urechile dumneavoastră pe piață. Fără a lua în considerare bârfa, încurajați să vorbească cu clienții. Dacă vizitează locația unui client să poată identifica eventuale dificultăți cu ar fi: stocuri mari de marfă nevândută, sau mai puține comenzi ca de obicei.

### **Alte semne**

La o parte dintre oameni nu le place să inventeze scuze. Următoarele semne îi pot da de gol:

- refuză să stea de vorba cu dumneavoastră;
- nu vă returnează apelurile telefonice;
- sunt întotdeauna ocupați cu cineva sau sunt într-o întâlnire;
- vorbesc despre problema lor ca și cum ar fi a altcuiva;

### **Promovați mai eficient**

Cu cât îi cunoști mai bine clienții, cu atât îi poți promova mai eficient produsele. Publicitatea și alte modalități de promovare sunt elementele cele mai eficiente. Ați înțeles clientul îi dă posibilitatea să îi ofere produse individualizate. Puteți fi siguri că fiecare client va primi mesajul de marketing la timp.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Acest lucru difera și în funcție de tipul de media pe care îl folosiți.

Puteți, de asemenea, să vindeți mai eficient. Înțelegându-vă clienții îi ajutați să vadă nevoile pe care produsul dumneavoastră le satisface. Spre exemplu, să îi lămuriiți de ce un produs la un preț mai mare este mai bun pentru ei. Spre exemplu, dacă știți de ce cumpără un anumit produs, puteți ghici de ce produse mai au nevoie. Tehnologia poate genera automat o parte din aceste procese. De exemplu, puteți trimite mailuri doar anumitor categorii de clienți. Comerțul on-line vă poate permite să oferiți discount unor grupuri.

O parte importantă a marketingului eficient este relația cu clienții.

### **Cum să găsiți noi clienți**

Înțelegând cine este clientul cel mai valoros, vă ajută să vă canalizați eforturile ca să găsiți clienți noi. Chiar dacă aveți mulți clienți, este riscant dacă sunt toți la fel. O schimbare în circumstanțe poate însemna ca toți să își reducă achizițiile în același timp. De exemplu, dacă trei furnizori mari sunt localizați în Turcia, o schimbare a ratei de schimb valutar le va reduce drastic comenzile.

Piața este schimbătoare, strategiile de marketing trebuie refacute regulat. Anumite segmente de piață pot deveni mai puțin profitabile o dată ce crește concurența. Cerințele clienților se pot schimba, o dată ce un client devine mai vechi.

Cu timpul clienții care erau cei mai profitabili vor cere prețuri mai mici. Alții vor crește o dată cu dumneavoastră.

Fiți atenți și la potențialul viitor al clienților. Este bine să se mențină o relație cu un client mai mic, dar cu potențial. Lucrând cu clienții te poate ajuta să identifici metode de dezvoltare și îmbunătățire a produselor.

---

## **2.1.9. ANALIZA OFERTEI ȘI A VÂNZĂRILOR**

---

### **Analizați-vă oferta**

Analizați atent ceea ce oferiți dumneavoastră:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- le ce preț vindeți produsele;
- puteți îmbunătăți produsul pentru a-l face mai profitabil;
- cine vă va vinde produsul.

Este bine să vă revizuiți prețurile regulat. Schimbările de pe piață pot însemna creșteri ale prețurilor fără a pune în pericol vânzările. Oricum, este important să testați înainte de a le face definitive.

Prețul pe care îl folosiți pentru un serviciu sau un produs este una dintre deciziile cele mai importante. Stabilirea unui preț prea mare sau prea mic vă va limita dezvoltarea afacerii. În cel mai rău caz vă poate cauza probleme cu vânzările sau cu fluxul de numerar.

Dacă dezvoltați un produs nou, aveți grijă să gândiți strategia de preț înainte de a-l lansa. Afacerile solide își pot îmbunătăți profitabilitatea prin revizuirii regulate ale prețurilor.

Atunci când se stabilesc prețurile trebuie să fiți siguri că nivelul prețului și nivelul vânzărilor va permite afacerii să fie profitabilă. De asemenea, trebuie să fiți atenți de locul pe care îl deține-ți în comparație cu concurența.

Prețul ar trebui să fie egal cu valoarea pe care afacerea dumneavoastră o oferă clienților, în același timp, să aveți în minte și prețurile concurenței.

Pentru a vă maximiza profitabilitatea, aflați:

- care sunt beneficiile pe care le au clienții care folosesc serviciile și produsele dumneavoastră?
- criteriile pe care le folosesc clienții pentru a cumpăra produse; spre exemplu rapiditatea livrării, fiabilitatea, conveniența?
- ce valoare pun clienții pe beneficiile pe care le oferiți?

### **Cum se construiește o strategie de preț**

Este important să afli ce face concurența, ce oferă și ce prețuri au. Nu ezitați să sunați concurența și să cereți o ofertă de preț. Folosiți această practică drept punct de pornire.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Nu este indicat să stabiliți un preț prea mare sau prea mic. Dacă prețul este prea mic, vă veți arunca pe geam profitul; dacă prețul este prea mare vă veți alunga clienții, doar dacă nu aveți ceva ce nu pot lua din altă parte.

Percepția asupra produsului sau serviciului este, de asemenea, importantă. Pe mai multe piețe, un preț mare contribuie la percepția unui bun (serviciu) ca produs premium. Acest lucru va încuraja clienții să îl cumpere de la dumneavoastră.

Este, de asemenea, folositor să aveți prețuri diferite în funcție de client. De exemplu, clienților care cumpără de mai multe ori, sau cumpără produse auxiliare produselor deja cumpărate, le puteți oferi un preț special pentru loialitate. Țineți minte faptul că, clienții sunt greu de mulțumit.

Puteți folosi tactici de preț pentru a atrage clienții. Oricare ar fi prețul pe care îl stabiliți, trebuie să verificați dacă acoperă costurile și poate aduce profit.

## **Diferite tactici de preț**

Diferite tactici vă pot ajuta să atrageți mai mulți clienți și la maximizarea profitului. Astfel de tactici sunt:

### **Reducerile**

Oferte speciale, prețurile reduse pot fi o unealtă puternică. Poate fi o bună oportunitate să scapi de un stoc mai vechi, sau o reducere dacă se cumpără mai multe produse de același fel sau puteți să faceți discount la o cantitate mai mare pentru a încuraja comenzile mari. Ar trebui să le faceți mai profitabile prin costuri mici.

### **Fiți atenți.**

Nu reduceți prețurile prea tare, clienții vă vor vedea doar ca o variantă mai ieftină și le va fi greu, după aceea, să plătescă prețul întreg.

Tactica de stabilire a prețului la valoare impară. Puteți să folosiți tactica comercianților detaiști care vând produse la 9.99 lei în loc de 10 lei, poate fi folositor, dacă clientul pune preț pe preț. Unii percep acest prețuri ca fiind atractive.

Vânzări în pierdere. Acest lucru presupune vânzarea unui produs la un preț mic, mai mic decât prețul pieții. Chiar dacă nu se obține un profit, se pot atrage clienți care vor cumpăra și alte produse mai profitabile.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Scăderea sau creșterea prețurilor

Vor veni timpuri când va trebui să vă schimbați prețurile. Dar înainte să faceți acest lucru, analizați impactul pe care îl are schimbarea de preț asupra profitabilității.

Există două întrebări cheie la care trebuie să răspundeți: ce efect va avea schimbarea de preț asupra volumului de vânzări? cum va afecta vânzările profitul?

### **Creșterea prețurilor.**

Creșterea prețurilor poate îmbunătăți profitabilitatea chiar dacă volumul de vânzări va scădea. Dacă creșteți prețurile, explicați clienților de ce faceți această schimbare. Puteți folosi schimbarea de preț ca o oportunitate de a sublinia beneficiile pe care le oferiți. O explicație bună poate să îmbunătățească relația care o aveți cu clientul. Există, de asemenea, modalități prin care se poate masca creșterea de preț. Spre exemplu: introduceți produse și servicii mai scumpe și faceți-le pe cele mai vechi și mai ieftine să pară interesante.

Scădeți specificațiile (și costurile) și mențineți același preț. Aceste mecanisme pot stârni reacții adverse clienților dacă își dau seama ce faceți. De exemplu scădeți gramajul pâinii.

### **Reducerea prețurilor.**

Prețurile mici sunt asociate cu o calitate îndoielnică, deși nu aceasta este imaginea pe care doriți să o dați firmei.

Concetrați-vă să creșteți profitul decât să tăiați prețurile pentru a face vânzări. În cele mai multe circumstanțe, clienții vor decide să cumpere de la dumneavoastră datorită beneficiilor care le oferiți, pe lângă preț. Este foarte rar pentru o decizie să fie luată exclusiv pe baza prețului.

## **Concentrați-vă eforturile de vânzări**

Există două strategii cheie pentru a crește profitabilitatea:

- Să vindeți mai mult actualilor clienți profitabili.
- Să găsiți clienți similari cărora să le oferiți același tip de produse.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

O dată ce ați făcut o analiză a clienților, veți ști cine sunt aceștia, ce cumpără și când cumpără. Puteți pune clienții și produsele pe care le cumpără într-una dintre următoarele categorii:

- o Vânzări ridicate și profit ridicat;
- o Vânzări ridicate și profit scăzut;
- o Vânzări scăzute și profit ridicat;
- o Vânzări scăzute și profit scăzut.

Este normal să încurajați clienții să asigure vânzări ridicate și profit ridicat. Se poate mări semnificativ profitabilitatea educând acei clienți care oferă un profit ridicat pe vânzări scăzute. Faceții să cumpere mai mult.

Dacă clienții asigură profit scăzut din vânzări ridicate, ar trebui să reconsiderați structura prețurilor pentru a vedea dacă se poate câștiga mai mult. Dacă clienții generează din vânzări scăzute și profit scăzut ar trebui considerat dacă mai este cazul să continuați colaborarea cu ei.

## Segmentarea clienților

Doar un anumit procentaj din populația generală vă va cumpăra serviciile, deci, cu cât vă veți concentra mai mult asupra lor, cu atât mai mult efortul dumneavoastră nu va fi în van. Este o idee bună să nu țintiți prea departe cu obiectivele, pentru a evita să întindeți resursele foarte mult. Este important de explicat care este baza de selecție a clienților în grupuri. Vă va ajuta să înțelegeți ce anume își doresc clienții dumneavoastră și ce anume le puteți oferi. Explicați de asemenea cum gruparea clienților în segmente de piață este o bază bună pentru a câștiga și pentru a menține clienții profitabili.

## Beneficiile segmentării

Segmentarea clienților în grupuri, în funcție de nevoi, are un număr de avantaje. Te poate ajuta să:

- identifici clienții cei mai profitabili și cei mai puțin profitabili;
- să concentrați strategia de marketing asupra clienților care sunt cel mai probabil să vă cumpere produsele sau serviciile;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- evitați vânzările care nu sunt profitabile pentru dumneavoastră;
- construiți relații loiale cu clienții dezvoltând și oferindu-le produsele și serviciile pe care le dorec;
- îmbunătățiți relațiile cu clienții;
- folosiți-vă resursele inteligent, cu grijă.
- creșteți profitul potențial prin reducerea costurilor și în unele domenii permițându-vă să aveți prețuri mai mari pentru produse sau servicii;
- grupați-vă clienții pe factori precum: locația geografică, mărimea și tipul de organizație, tipul consumatorilor, atitudine și comportament.

### Managementul clienților

Deoarece clienții individuali au necesități diferite, va fi mai ușor să le oferim ceea ce dorec dacă îi împărțim în grupuri pe nevoi similare și să vă comportați diferit cu fiecare grup. Aveți mai multe oportunități:

- să vă personalizați produsele și serviciile pe fiecare segment;
- să vă orientați vânzările pe fiecare grup în parte, salvând timp și bani;
- concentrați-vă pe clienții cei mai profitabili.

Companiile își propun ca obiectiv fie un segment cu multe afaceri, fie se concentrează pe o nișă din piață, ceea ce se bazează, în primul rând, pe administrarea numărului de clienți, care o să fie mai mic. Mulți vor încerca să satisfacă nevoile câtorva segmente, dar, în primul rând, au ca obiectiv să administreze un număr de segmente cu un număr bun de clienți.

Cum împărțiți clienții în segmente depinde de ce produse și servicii vindeți: Business to business (B2B) - de la afacere la afacere, și, business to consumer (B2C) - de la afacere la consumator.

**B2B** vizează o segmentare a pieței realizată după următoarele criterii:

- Ceea ce fac -domeniul de activitate- public, privat, mărime și locație;
- Cum lucrează - tehnologia și cum folosesc produsele;
- Modelul de achiziții - cum plasează comanda, mărimea și frecvența;
- Cum se comportă - loialitate și atitudine față de risc.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

**B2C** vizează o segmentare a pieței (a clienților) în grupuri ținând cont de:

- locație: oraș, regiune, țară;
- profilurile consumatorilor - cum ar fi vârstă, gen, venit, ocupație, educație, clasa socială, atitudine și stil de viață;
- comportamentul consumatorilor - include folosirea produsului, loialitatea față de brand și beneficiile pe care le caută la produs și serviciu.

Segmentarea clienților ar trebui să ducă la descoperirea nișelor de piață pentru bunurile sau serviciile oferite de firma dumneavoastră. Acesta este nivelul maxim de segmentare.

### **Nișa de piață**

Este o idee bună să se privească mai atent piața ca să se identifice care sunt segmentele care nu sunt bine acoperite la acest moment. Gândiți-vă la metode prin care să se ofere produse sau servicii care să se potrivească nevoilor acestor segmente.

- Pentru a se exploata la maxim nișele de piață trebuie identificate:
- Dacă există o asemenea nișă, și dacă da, cum se poate deservi cel mai bine;
- Trebuie să se identifice cât mai multe caracteristici ale nișei de piață și să se dezvolte o expertiză în domeniu.

Țineți minte că a merge pe nișe de piață este o afacere riscantă. Faceți un studiu de caz înainte de a pătrunde pe o piață de nișă; fiți atenți la concurență care lucrează pe aceeași nișă; monitorizați piața și fiți pregătiți să vă mutați pe altă nișă.

Luați în considerare extinderea bazei de clienți prin găsirea altora noi care au un profil similar la profilul existent al clienților. Dacă simțiți că ați acoperit pe cât ați putut din piață, luați în considerare și posibilitatea de a pătrunde pe noi piețe.

### **Extindeți-vă piața**

Găsirea de noi „cei mai buni clienți” și intrarea în noi domenii de piață vă poate transforma afacerea. Dacă executarea acestor „manevre” se face cu grijă vă poate crește profitabilitatea. Țineți cont de faptul că vânzarea pe noi piețe, a noi produse și servicii, poate fi foarte riscant și greselile sunt scumpe.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## Faceți cercetări

Înainte de a începe, cercetați potențialele oportunități. Întrebați-vă: îmi pot adapta produsele și serviciile existente la noua piață? Acest lucru poate da venituri la costuri minime, ceea ce este ideal pentru creșterea profitului. Spre exemplu, dacă fabricați unelte pentru grădină, ele pot fi adaptate și pentru piață de construcții. Trebuie să înțelegeți clar cine sunt potențialii clienți sau de ce, când și cum vor cumpăra produsul sau serviciul și cât de mult vor plăti pe el.

## Începeți cu începutul

Dacă căutați noi „cei mai buni clienți” sau dezvoltați un nou produs sau serviciu pe o nouă piață veți avea nevoie să vedeți cum este mai viabil.

Întrebări cheie pe care trebuie să vi le puneți sunt: Aveți cunoștințele și experiența în interiorul firmei, sau trebuie să angajați noi oameni?

Aveți agajamentul și resursele de care aveți nevoie pentru a-l pune pe picioare? Puteți minimiza riscul? Sunteți sigur că există cerere pentru acest nou produs la un preț care să vă poată genera profit?

## Dezvoltarea de noi produse și servicii

Noile produse și servicii sunt esența unei afaceri. Investirea în dezvoltarea ei este o opțiune extraordinară. Este crucial pentru dezvoltarea afacerii și profitabilității. Dar procesul de dezvoltare este riscant. Are nevoie de planuri realiste și de o organizare foarte bună.

## Ciclul de viață a produselor și serviciilor

Există 5 etape în ciclul de viață a oricarui produs și serviciu:

Dezvoltarea - în acest punct produsul sau serviciul este doar o idee. Investiți masiv în cercetare și dezvoltare.

Introducerea - lansarea produsului sau al serviciului; veți cheltui mult pe marketing.

Creșterea - produsul dumneavoastră este deja stabil. Aveți câțiva concurenți, vânzările cresc și marja de profit este bună. Acum este momentul de a reduce costurile livrării produsului.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Maturitatea - vânzările cresc greu sau se opresc. Ați reușit să diminueați producția și costurile de marketing, dar concurența crescută v-a forțat să coborâți prețurile.

Declinul - produse noi și de generație mai nouă sunt acum pe piață și concurența este puternică. Vânzările scad și marja profitului este în declin. Creșterea marketingului va avea un impact minor asupra vânzărilor și nu va fi eficient din punct de vedere al costurilor decât în cazul în care vor fi identificate noi piețe.

### **Dezvoltarea ideilor dumneavoastră**

Miza este destul de mare atunci când se dezvoltă un nou produs sau serviciu. Pentru a minimiza riscul și a alocă investiția și resursele trebuie să luați în considerare următorii factori: - noul produs sau serviciu va întruni specificațiile clienților? De exemplu, luați în considerare designul, ușurința de folosire, beneficiile. - cât de fezabil este, din punct de vedere tehnologic, produsul sau serviciul? Puteți ajunge la nivelul de design, resurse și manufactură cerut pe piață. - aveți o idee clară asupra a ceea ce doriți să obțineți cu noul serviciu sau produs? Se potrivește strategiei din planul de marketing?

Cu cât înțelegeți mai bine planul de afaceri, cu atât mai bine veți înțelege riscurile. Urmatoarele sfaturi vă vor fi de ajutor:

- Consultați membrii echipei despre planurile dumneavoastră de dezvoltare - pot observa ceva ce dumneavoastră ați omis;
- Cereți părerea furnizorilor și a altor parteneri de afaceri - expertiza specialistului poate fi foarte valoroasă.
- Testați mai multe idei atunci când începeți un proiect - costă relativ puțin să evaluați care sunt cele mai promițătoare idei, dar aveți grijă să vă opriți când începeți să lucrați la cele care nu îndeplinesc criteriile înainte să investiți timp și resurse.
- Întrebați-vă clienții cei mai buni ce părere au despre planurile dumneavoastră.
- Gândiți-vă la cadrul în care vor opera noile servicii și produse.
- Să nu scăpați din vedere aspectul legat de protecția mediului înconjurător.
- Priviți mai departe decât impactul imediat pe care noul serviciu sau produs îl poate avea, gândiți pe termen lung.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## **Potriviți produsele și serviciile cu nevoile pieței**

Noile produse și servicii oferă beneficii care vin în întâmpinarea nevoilor clienților. Trebuie să descoperiți care sunt acelea.

Studiul de piață, folosirea de tehnici cum ar fi chestionarele sau grupurile de lucru vă vor ajuta. Țineți minte că, deși utilizatorul final al produsului sau serviciului poate fi clientul dumneavoastră cel mai important, trebuie să țineți cont și de nevoile altor clienți.

## **Concurența**

Nu trebuie doar să preîntâmpini nevoile clienților ci trebuie și să faci mai bine decât alternativele oferite de concurență.

Produsul lansat trebuie să aibă o poziție unică de vânzare, o calitate prin care să iasă în evidență. Înainte de a se lansa pe piață trebuie să determinați:

- Cum se întâmpină nevoile clienților în prezent?
- De ce clienții ar alege un produs sau un serviciu oferit de mine decât să meargă la concurență acum și în viitor?
- Ce riscuri ați fi pregătiți să ați asumi ca să vă lansați pe piață?

## **Stabilirea prețului pe serviciu sau pe produs**

Stabilirea strategiei de preț pentru un serviciu sau un produs este o parte importantă a procesului de dezvoltare. Ar trebui să luați în considerare prețul în momentul în care doriți să vă duceți ideea mai departe, ca și se va stabili cât de mult se poate investi în proiect.

Trebuie să țineți cont de următorii factori:

- beneficiul sau valoarea pe care o are produsul pentru client sau serviciu comparat cu ceea ce concurența oferă. Va fi un preț pe care clienții să fie dispuși să îl plătească;
- chiar dacă ești nou sau nu, este produsul sau serviciul tău revoluționar pe piață sau urmează trendul pieței?
- canalele de vânzare pe care doriți să le folosiți, cum vor afecta cheltuielile de promovare și distribuția costurilor,
- viteza cu care vreți să stabiliți produsul sau serviciul;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- ciclul de viață previzionat pentru produs;
- se acoperă costurile;
- stabilirea strategică a prețurilor poate fi folosită să orienteze vânzările și să regleze cererea.

### **Investiția și costul de control**

Dezvoltarea de noi produse și servicii sunt un proces riscant. Investiția trebuie plănuită cu atenție, iar costurile trebuie controlate strict. Aveți nevoie de: factor - orice investiție viitoare în produse și servicii - trebui să fie parte dintr-un plan de afaceri; plănuiți exact direcția pe care o ia acest proiect; justificarea oricărei cheltuieli; administrarea costurilor.

Înainte de a lua decizii, luați în considerare cât de mult are de câștigat afacerea de la un produs sau serviciu simplu.

### **Faza unei noi dezvoltări de produs**

O metodă de a minimiza riscul este a eşalona investițiile într-un proiect. Prin analizarea unui proiect prin toate etapele de dezvoltare, se pot identifica produsele și serviciile care au mai puține șanse să aibă succes. Dacă produsul sau serviciul nu îndeplinește criteriile, proiectul este respins. Dacă îndeplinește condițiile, i se vor aloca resursele necesare pentru a merge în următoarea etapă.

## **2.2 RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A ÎNTREPRINDERII**

Orice activitate economică urmărește **profitul întreprinzătorului**, profit care trebuie să crească mereu, în contextul competiției de pe piața liberă. O asemenea înțelegere a fenomenului economic există în lumea civilizată încă de la începutul epocii moderne. Dar tot de atunci există și convingerea că **profitul întreprinzătorului individual nu este contradictoriu cu binele public**. Orice activitate economică urmărește **profitul întreprinzătorului**, profit care trebuie să crească mereu, în contextul competiției de pe piața liberă. O asemenea înțelegere a fenomenului economic există în lumea civilizată încă

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

de la începutul epocii moderne. Dar tot de atunci există și convingerea că **profitul întreprinzătorului individual nu este contradictoriu cu binele public**. Economistul englez Adam Smith afirma în acest sens că există o convergență predestinată între interesele personale ale întreprinzătorilor și interesul public. Formulând așa-numita teorie a “mâinii invizibile”, el spunea că proprietatea și capitalul nu acționează doar în avantajul intereselor particulare, ci și în cel al interesului general. În lucrarea *Avuția națiunilor*, Smith afirma: “În mod obișnuit, individul nu intenționează promovarea interesului public și nici nu știe cât contribuie la această promovare. Atunci când preferă să sprijine activitatea indigenă, iar nu pe cea străină, el urmărește propria lui siguranță. Îndrumând acea activitate în așa fel încât să producă cea mai mare valoare posibilă, el este condus de o *mână invizibilă* ca să promoveze un scop ce nu face parte din intenția lui. Urmărindu-și interesul său, individul promovează drept funcție doar supravegherea legalității, nepermițând nici unui cetățean să-și exercite libertatea încalcând-o pe a altora. Atâta vreme cât individul respectă legile dreptății, el trebuie lăsat liber să-și utilizeze priceperea și capitalul pentru binele său.

În prezent, armonizarea interesului privat cu interesul public este examinată din perspectiva conceptului de **responsabilitate socială a întreprinderii**. Element important de dezvoltare strategică și sursă de inspirație, responsabilitatea socială a întreprinderilor (**RSI**) a devenit o prioritate importantă și în creștere pentru întreprinderi, indiferent de dimensiunea și tipul activității. **RSI reprezintă integrarea pe bază voluntară, de către întreprinderi, a preocupărilor din domeniul social și al mediului înconjurător în activitățile lor comerciale și în interacțiunea cu factorii interesați.**

### De ce este importantă RSI?

- Cumpărătorii și clienții sunt influențați de **reputația** întreprinderii sub aspect social și al efectelor pentru mediul înconjurător.
- Piața **muncii** este competitivă, iar cei mai buni colaboratori doresc să lucreze pentru întreprinderi responsabile, preocupate.
- Performanțele în domeniul social influențează din ce în ce mai mult deciziile **investitorilor**, pe măsură ce piața de investiții etice cunoaște o creștere rapidă.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- RSI permite **managementul strategic** al riscurilor interne și externe în domeniul social și al mediului înconjurător.
- Acțiunile de **responsabilitate socială** existente devin mai vizibile și mai bine comunicate.

S-a demonstrat că responsabilitatea în domeniul social și al mediului înconjurător contribuie la **reducerea costurilor** de funcționare. RSI este o inițiativă voluntară care trebuie întotdeauna să urmărească obiective și acțiuni clare peste nivelul minim de protecție a lucrătorilor prevăzut atât în legislația comunitară, cât și în cea națională. Întreprinderile trebuie să adopte inițiative sociale responsabile, care să servească interesului lor de dezvoltare pe termen lung. Focalizată pe factorii interesați din întreprindere, RSI vine în întâmpinarea atât a nevoilor interne ale angajaților, cât și a nevoilor externe, din partea societății.

### **O componentă esențială a RSI o reprezintă securitatea și sănătatea în muncă (SSM).**

SSM înseamnă atât a avea grijă de securitatea și sănătatea angajaților într-un mod superior cerințelor prevederilor legale, cât și luarea în considerare a implicațiilor externe, cum ar fi utilizarea SSM drept criteriu în selectarea subcontractorilor sau în marketing.

RSI urmărește corelarea SSM cu alte aspecte importante, cum sunt:

- Resursele umane
- Echilibrul dintre viața profesională și viața privată
- Alte drepturi fundamentale în muncă
- Aspectele ale mediului înconjurător
- Securitatea și sănătatea publică (inclusiv securitatea produselor)
- Profitabilitatea și productivitatea

Întreprinderile care optează pentru o strategie de RSI trebuie să ia în considerare performanțele existente deja în domeniul securității și sănătății în muncă. De aceea, este necesară examinarea acțiunilor și inițiativelor existente (cum sunt valorile instituției / mărcii) și utilizarea acestora ca bază pentru idei noi și creative.

RSI reprezintă includerea dimensiunii sociale (a persoanelor), a dimensiunii mediului înconjurător (planeta) și a dimensiunii economice (profitul) în operațiunile întreprinderilor și în comunicarea cu factorii interesați. Securitatea și sănătatea în muncă,

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

înțelese ca factori ai stării de bine a angajaților, reprezintă o parte componentă a dimensiunii sociale a RSI. Percepția lucrătorilor și a familiilor acestora despre securitate este crucială pentru o întreprindere și este important să fie cunoscută și ascultată. Este vorba despre aspectele apropiate de preocupările zilnice, care nu trebuie să-și piardă vizibilitatea în politica de RSI, în comparație cu problemele (posibil foarte importante) cum sunt: etica comerțului sau performanțele în raport cu mediul înconjurător.

Uneori, **securitatea și sănătatea în muncă** sunt considerate ca probleme exclusiv interne ale întreprinderii. Totuși, aspectele externe ale securității și sănătății în muncă sunt legate de diferitele fațete ale responsabilității sociale, cum ar fi, spre exemplu, impactul activității partenerilor de afaceri din lanțul de furnizori. Aceasta înseamnă că trebuie să ne asigurăm că riscurile nu sunt externalizate, prin contractarea lor de către alte organizații din exterior. Valorile esențiale trebuie să fie dezvoltate de o manieră deschisă și aplicate în mod coerent, atât pe plan intern, cât și extern.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## CAPITOLUL 3 – CONSOLIDAREA AFACERII PRIN DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

---

### 3.1. PLANUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

---

O organizație nu poate construi o nouă întreprindere, să o inaugureze și apoi să-și facă probleme cu privire la ocuparea locurilor de muncă cu personal competent. O firmă nu poate angaja câteva sute de ingineri peste noapte și nici nu poate dezvolta talente manageriale în doar câteva săptămâni. Prognozarea este necesară pentru a fi siguri că planurile viitoare ale organizației vor fi îndeplinite. Scopul planificării resurselor umane constă în ocuparea tuturor posturilor disponibile la momentul necesar, în locul necesar, în cantitățile necesare și cu calificarea necesară. Reperul important îl reprezintă deci obiectivele generale ale firmei și cele speciale ale departamentului de resurse umane.

#### **Analiza muncii**

În practica de specialitate, acest proces de planificare este numit și *analiza muncii*.

Obiectivele acesteia sunt:

- stabilirea necesarului de resursă umană;
- culegerea, adunarea și integrarea informațiilor esențiale despre activitatea cuprinsă într-un post anume;
- fișa/descrierea postului: enumerarea sistematică a activităților și a cerințelor legate de un post anume;
- stabilirea criteriilor/standardelor de performanță: determinarea indicatorilor cuantificabili ai muncii bine executate
- evaluarea postului: stabilirea importanței și a ponderii postului în cadrul organizației (de obicei, în vederea elaborării sistemului de salarizare);
- proiectarea postului: se formează postul (și conținutul acestuia) în așa fel încât să satisfacă atât interesele organizației, cât și pe cele ale angajatului;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- evaluarea performanței: examinarea gradului de reușită a activității de muncă.

Analiza muncii reprezintă prima etapă a planificării strategice, iar aceasta se încheie cu elaborarea planificării curente. Primul pas ce trebuie făcut în planificarea resurselor umane este de a colecta informații. O prognoză sau un anumit plan nu pot fi mai bune sau mai precise decât datele și informațiile pe care acestea se bazează. Analiza muncii pregătește fundamentul pentru etapele ulterioare ale planului de management al resurselor umane. Aceasta include: - identificarea profesiilor și a meseriilor care nu au acoperire cu personal (de aici ar trebui să rezulte noi posturi); - analiza piramidei vârstei personalului; - analiza fluctuației personalului pe compartimente; - compararea cerințelor cu disponibilul. În urma acestei analize sunt desfășurate celelalte mari etape ale planului de management al resurselor umane (plan de recrutare și selectare, plan de integrare/acomodare, plan de dezvoltare/formare etc.).

Componente ale analizei muncii:

**1. Analiza postului.** Constă în studierea postului din punctul de vedere al atribuțiilor ce îi revin angajatului, al responsabilităților, al nivelului de pregătire necesar și al condițiilor de ocupare. Acest proces se desfășoară în mai multe etape: - identificarea postului; - descrierea atribuțiilor; - evidențierea cerinței postului față de ocupantul său.

Metode de lucru:

a. Observația. Este utilă în special atunci când postul studiat constă în principal din activități fizice observabile (portar, muncitor la o linie de asamblare, strungar etc.).

b. Interviul (individual sau colectiv). Este metoda cea mai des utilizată deoarece se pot obține simplu și rapid un număr mare de informații. Exemple de întrebări ce pot fi utilizate în interviu: În ce constă postul ocupat în prezent? Care sunt principalele sarcini? Ce faceți exact? Care sunt locațiile unde lucrați? Ce instruire, calificare, experiență este necesară? Care este riscul de îmbolnăvire sau accidentare? Ce solicitări de natură fizică, emoțională sau intelectuală presupune postul?

c. Jurnalele/registrele de participare. Angajaților li se solicită să noteze toate activitățile pe care le realizează zilnic. Aceste informații au avantajul detalierii și pe cel al cronologiei.

d. Chestionarul. Poate fi mai riguros sau nu, cu un număr diferit de itemi.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

e. Alte metode: analiza funcțională a postului, inventarele de sarcini, tehnica situațiilor relevante, metode grafice, filme și înregistrări video.

**2. Descrierea postului.** Reguli ce trebuie respectate: - se pleacă de la informații cât mai complete obținute prin analiza postului; - să folosească un stil concis; - să nu conțină informații contradictorii; - să definească clar sarcinile și limitele de responsabilitate; - să ajute angajații în aprecierea muncii prestate; - să ofere angajatului informații noi și semnificative despre postul său. Și acest proces se desfășoară în mai multe etape:

1. identificarea postului (denumirea compartimentului din care face parte și codul de recunoaștere);
2. explicarea scopului (ce se urmărește, cum se va proceda și avantajele pe care le are angajatul prin cunoașterea acestora);
3. redactarea descrierii postului (o sinteză de elemente importante).

**3. Evaluarea postului.** Decurge din pașii anteriori. Urmărește determinarea importanței relative a postului, în scopul asigurării unei echități interne a sistemului de recompensare și în vederea eliminării subiectivismului și a voluntariatului în acest domeniu.

Evaluarea servește la determinarea complexității unui post comparativ cu alte posturi.

#### Metode de evaluare

- Determinarea prețului pieței: se compară cu posturi din alte unități/organizații, stabilind salarii aproximativ identice cu cele de pe piața muncii
- Metoda ierarhizării posturilor: sunt ordonate de la simplu la complex.
- Metoda clasificării/gradării predeterminate a posturilor: presupune încadrarea fiecărui post din structura firmei într-o clasificare generală pe grade, plecând de la anumiți factori (responsabilități, îndemânare, experiență, volum de muncă etc.).
- Metoda clasificării pe puncte: dificultatea postului este apreciată printr-un număr de puncte care rezultă din însumarea punctelor aferente factorilor de dificultate sau de complexitate a activității (îndemânare, efort, condiții, responsabilități etc.).
- Metoda comparării factorilor (metoda rangurilor/preordonării): pentru fiecare factor de dificultate în parte, posturile se compară între ele și li se atribuie ranguri de 1 la  $n$ , cifra cea mai mică reprezentând un post mai important – prin însumarea ponderată a locurilor/rangurilor rezultă un rang global al postului (putem face un clasament general).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

**4. (Re)proiectarea postului.** Reproiectarea este necesară în cazul în care competența titularului unui post se modifică. Se poate realiza prin:

- lărgirea conținutului activităților postului (prin acordarea unor sarcini mai complexe și creșterea responsabilităților);
- îmbogățirea conținutului activităților postului (responsabilitățile de execuție sunt completate cu activități de concepție și control).

**5. Redactarea fișei postului.** Nu există un format standard pentru fișa postului, însă oricum ar fi întocmită aceasta trebuie să conțină informații despre *ce face* acel angajat în respectivul post, *cum face* ceea ce are de făcut și *în ce condiții* lucrează. În principiu, aceasta conține:

- identificarea postului (cuprinde denumirea postului conform COR, locul în organizație, numele șefului direct, salarizarea, programul de lucru, modalitatea de evaluare a performanței etc.);
- descrierea/cerințele postului (linii generale, competențe care sunt absolut necesare reușitei);
- îndatoririle legate de post (sarcinile și responsabilitățile aferente).

**6. Elaborarea profilurilor candidaților.** Acestea răspund la întrebarea "Ce caracteristici individuale și ce nivel de pregătire și de experiență sunt necesare pentru a îndeplini satisfăcător toate obligațiile acestui post?".

Managerii de resurse umane pot avea un rol cheie în repartizarea postului potrivit fiecărui candidat. De exemplu, managerii de resurse umane ar trebui nu numai să determine dacă angajatul este calificat pentru un anumit post (din punct de vedere al abilității, experienței, etc.) ci și să-l ajute pe candidat să-și dea seama dacă va putea sau nu să efectueze munca respectivă și dacă va avea satisfacții de pe urma ei. De asemenea, managerul de resurse umane poate oferi o imagine mai realistă a postului pentru a se crea o corespondență între nevoile și așteptările angajatului și ceea ce oferă postul în realitate. De fapt, dacă li se arată candidaților serioși rezultatele sondajelor privind satisfacția în muncă, datele referitoare la rotația personalului și la

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

nemulțumirile angajaților și descrierea posturilor angajaților cât și a șefilor, va beneficia atât candidatul cât și organizația.

### 3.2. RECRUTAREA

---

Un element esențial al politicii resurselor umane îl constituie demersul recrutării. Prin intermediul recrutării poate fi întinerită forța de muncă dintr-o organizație sau poate fi ameliorat sau ajustat nivelul mediu de competență profesională. În general, prin *recrutare* se înțelege o activitate de identificare a persoanelor care au aceleași caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației. Pentru managementul resurselor umane se consideră recrutarea ca fiind procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidații capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante sau viitoare. Recrutarea angajaților devine o activitate complexă și costisitoare, o activitate de sine stătătoare susținută atât prin volumul de muncă necesar cât și prin importanța care o are pentru organizație, meritând o atenție deosebită.

#### **Surse de recrutare a resurselor umane**

O problemă de permanentă actualitate pentru orice organizație o reprezintă locul și modalitatea de găsim a candidaților competitivi în vederea recrutării. Principalele medii din care organizația recrutează personalul de care are nevoie sunt mediul extern și cel intern. Orice organizație poate face apel la ambele medii în ideea îmbunătățirii șanselor de identificare și atragere a candidaților competitivi prin utilizarea unui număr cât mai mare și mai variat de surse de recrutare. Aceasta este deci o activitate publică a organizației/firmei. Surse de recrutare: școli de artă și meserii, licee, oficii de forță de muncă, centre teritoriale de înregistrare a șomerilor, universități (dacă există), propria firmă/organizație, târguri de locuri de muncă, asociații profesionale, firme specializate în recrutarea personalului, personal militar care se retrage din armată, asociații ale persoanelor cu dizabilități etc. Procesul de asigurare cu personal din interiorul organizației presupune existența unei dinamici a personalului: promovări, recalificări, demisii, concedieri, decese. Recrutarea personalului, fiind o activitate complexă, este afectată de o serie de constrângeri:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Condițiile și schimbările de pe piața muncii: tendințele demografice, intrarea pe piața muncii a forței de muncă feminine sau de vârstă înaintată.
- Atracția zonei sau a localității, precum și facilitățile locale (locuința, transportul, magazine, etc.).
- Cadrul legislativ sau juridic (legi, decrete) adecvat domeniului Resurselor Umane ce reglementează diferi aspecte ale procesului de asigurare de personal.
- Sindicatele au un rol activ în procesul de asigurare cu personal, iar prin prevederile contractelor colective de muncă pot influența negativ procesul de recrutare.
- Reputația organizației, care poate atrage sau respinge potențialii candidați.
- Preferințele potențialilor candidați pentru anumite domenii de activitate, pentru anumite posturi, pentru un anumit regim de muncă și odihnă.
- Obiectivele organizaționale reflectate în obiectivele din domeniul Resurselor Umane și în practicile manageriale din domeniul respectiv care afectează atât procesul de recrutare cât și potențialii candidați.
- Situația economico – financiară a organizației, pentru că recrutarea personalului antrenează unele resurse și presupune anumite cheltuieli aferente procesului.

Alți factori ce pot să facă ca în activitatea de recrutare să apară unele dificultăți pot fi:

- Necesitatea de a identifica și de a atrage o parte din potențialii candidați în mod confidențial și fără publicitate;

- Existența unor posturi mai speciale sau foarte complexe pentru care potențialii candidați sunt greu de găsit sau localizat, identificat și atras. De obicei, pentru asemenea posturi, timpul necesar ocupării este mai mare.

În situațiile în care organizațiile anticipează prezența unor dificultăți în procesul de recrutare al personalului, este necesară realizarea unei analize complexe și complete a tuturor factorilor care, vor atrage sau, după caz, vor respinge potențialii candidați competitivi.

### **Recrutarea internă**

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

O metodă pentru recrutarea internă de personal este așa numitul „job – posting”. În acest context, angajații pot fi înștiințați despre funcțiile vacante prin afișare, scrisori, publicații, radio sau televiziune, invitând angajații să solicite funcțiile respective. Această metodă trebuie folosită înaintea recrutării externe, pentru ca proprii angajați să fie pregătiți pentru a solicita un anumit post. O sursă de recrutare a personalului pot fi angajații existenți care pot realiza o bună proiectare prin intermediul familiilor sau cunoștințelor lor, putându-se astfel recruta personal calificat cu costuri reduse. Dar, selecția nu trebuie neglijată. Promovarea sau transferul pe anumite funcții a unor persoane dintre angajații organizației este o altă cale de ocupare a posturilor vacante. Dar apare un inconvenient conform căruia performanțele bune ale individului la un loc de muncă s-ar putea dovedi inferioare altei poziții din firmă, noul loc de muncă cerând alte capacități și aptitudini. O altă sursă internă o reprezintă angajații în formare. Unii angajați pensionați din cadrul organizației pot fi reangajați pentru a lucra un „part time job” sau pot recomanda persoane dispuse să se reîncadreze în organizație. Mai pot fi recrutate și reangajate persoane care anterior au părăsit organizația pentru a-și continua cursurile pentru formarea familiei, satisfacerea stagiului militar.

#### Avantaje ale recrutării interne:

- Firma/organizația are posibilitatea de a cunoaște mai bine punctele slabe și pe cele tari ale angajaților.
- Atragerea candidaților este mult mai ușoară pentru că, fiind bine cunoscuți ca performanțe, le pot fi oferite activități superioare față de postul deținut
- Selecția conform criteriilor organizaționale este mult mai eficientă
- Probabilitatea de a lua decizii eronate este mai mică, tocmai datorită volumului mare de informații deținut despre aceștia.
- Timpul necesar orientării și îndrumării pe post a noilor angajați este mult redus.
- Caracterul secret al unor tehnologii și a *know – how* - lui necesar utilizării acestora impune folosirea recrutării interne.
- Crește motivația angajaților iar oportunitățile de promovare sunt stimulative.
- Recrutarea este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Se solidifică sentimentul afiliere și se amplifică loialitatea față de organizație.

### Dezavantaje ale recrutării interne:

- Se împiedică infuzia de „sânge proaspăt” de „suflu tânăr” și nu favorizează promovarea de idei noi, avangardiste, neputându-se evita inerția manifestată uneori în fața schimbării sau în fața ideilor noi;
- Promovarea doar pe criteriul vechimii și a experienței neglijam competența putând dăuna organizației prin promovarea unor persoane incompetente;
- Dacă speranța de promovare nu se materializează oamenii devin apatici, ceea ce duce la demoralizare și în final la scăderea performanțelor;
- Implică dezvoltarea unor programe adecvate de „training” care să permită pregătirea propriilor angajați pentru a-și asuma noile responsabilități.

### **Recrutarea externă**

Recrutarea din exterior se face prin metoda informală și prin metoda formală. Metoda informală se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaților care există în organizație, cerându-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuți. Aceste relații personale se vor dovedi eficiente dacă aceste investigații se fac în mod discret, tocmai pentru a nu fi interesate de întreprinderea la care candidatul are deja un loc de muncă, expunându-l la riscul pierderii lui. Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală deoarece această metodă este necostisitoare și se aplică rapid. Totuși, există riscul ca din cauza unei oarecare doze de subiectivism să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puțin corespunzătoare. De aceea este necesar ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală. Metoda formală. Această metodă se caracterizează prin căutare de persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piața muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l dețin. În acest scop se apelează la diferite forme de publicitate (comunicarea la Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă, micropublicitate, contactarea directă a întreprinderii, reviste de specialitate). Recrutarea din exterior prezintă următoarele avantaje:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România  
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Favorizează aportul de idei noi, promovând progresul întreprinderii. - Se fac economii în costurile de pregătire pentru întreprindere (vin persoane pregătite).

- Oamenii care vin din afară, pot fi mai obiectivi, deoarece nu au nici un fel de obligații față de cei din interiorul organizației.

Dar, există și o serie de dezavantaje:

- Evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure ca referințele, interviurile, întâlnirile relativ sumare.

- Costul mai ridicat determinat de căutarea pe piața muncii care este mai vastă decât întreprinderea, mai puțin cunoscută și mai diversificată.

- Descurajează angajații actuali ai întreprinderii, reducându-le șansele de promovare, etc.

## Metode de recrutare

### 1. Publicitatea.

Este cea mai clară metodă de atragere a candidaților. Atunci când se face uz de această metodă, trebuie să se ia în considerare trei criterii: cost, viteză și probabilitatea găsirii de candidați buni. Repere: trebuie să concureze pentru atenția potențialilor angajați cu alți angajatori; trebuie să comunice într-o manieră atractivă și interesantă, informații despre post, companie și calificările necesare; mesajul publicitar trebuie emis de așa manieră, încât să atragă privirea și să-i încurajeze pe potențialii candidați să citească până la sfârșit mesajul.

### 2. Agențiile

Majoritatea agențiilor se ocupă de recrutarea personalului pentru secretariat și birou. Ele lucrează eficient, dar cu tarife mari. Există însă riscul ca ele să ofere candidați nepotriviți, dar acesta este diminuat dacă cerințele sunt clar înțelese.

### 3. Consultanții

Această metodă se practică în multe țări. Consultanții pregătiți știu unde și cum să găsească potențialii candidați la recrutare și reușesc să-i determine să participe la selecție. Consultanții oferă sfaturi calificate și reduc cantitatea de muncă. Opțional, organizația poate să rămână anonimă. Se evidențiază o serie de avantaje, deloc de neglijat:

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Consultanții cunosc bine piața muncii, știind unde se găsește o anumită categorie de muncitori, ceea ce va reduce anunțurile inutile și va mării șansele de răspuns.
- Ei fac o primă filtrare a candidaților, scutind organizația de această muncă.
- Agenția are o atitudine obiectivă în alegerea candidatului.

#### 4. Căutarea persoanei

Această metodă este una dintre cele mai complexe. Este recomandată pentru posturile de conducere și posturile ce necesită un grad mare de specializare. Metoda constă atât în localizarea și identificarea persoanelor cu calități și eficiențe cerute cât și motivarea acestora. Unii întreprinzători atunci când recrutează un candidat bun în acel domeniu, îi fac oferta de angajare avantajoasă, oferindu-i salariu și condiții de muncă foarte atrăgătoare.

### 3.3. MOTIVAȚIA ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. RECOMPENSĂ ȘI SATISFAȚIE

---

Una dintre temele care au generat îndelungi dezbateri în analiza organizațională vizează înțelegerea și interpretarea cauzelor ce determină acțiunile și comportamentul oamenilor în organizații. Într-o primă accepțiune, motivația este considerată o stare interioară a individului care mobilizează un organism, în vederea îndeplinirii unui anumit scop. Prin motivație se înțelege totalitatea motivelor și însuși procesul motivării. Ea include acele procese psihologice care provoacă începerea, direcția și consecvența acțiunilor voluntare ce au un anumit scop. Managerii trebuie să fie preocupați de motivație deoarece aceasta afectează performanța. Performanța este ținta; motivația poate fi unul din modurile de a o atinge. Dintr-o perspectivă managerială, „performanță” poate însemna menținerea sau îmbunătățirea unui anumit nivel de productivitate. Din altă perspectivă, performanța înseamnă factorul uman – angajați cu un grad suficient de satisfacție. La un nivel și mai înalt, factorul performanță umană presupune dezvoltarea și perfecționarea personală și a echipei. Angajații își însușesc cunoștințe și abilități care permit indivizilor și organizației să se adapteze și să efectueze schimbări la nivelul sarcinilor și programelor de lucru.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

---

### 3.3.1. TEORII ALE MOTIVAȚIEI

---

Printre numeroasele teorii referitoare la motivație, nevoile, igiena motivației, echitatea și teoria așteptărilor au avut cel mai mare impact asupra comportamentului organizațional și funcției de personal.

**1. Teoria nevoilor.** Teoria motivației a lui Abraham. H. Maslow, apărută acum 40 de ani, este încă menționată de majoritatea cărților ce au drept subiect comportamentul organizațional. Maslow a elaborat ceea ce numim noi acum *teoria ierarhiei nevoilor* în scopul înțelegerii motivației umane. Astfel se consideră că oamenii au următoarele nevoi:

1. Nevoi *fiziologice* de hrană, apă, aer, adăpost și așa mai departe.
2. Nevoi de *securitate*, de siguranță față de atac.
3. Nevoi *sociale* de afecțiune, afiliere, relații cu ceilalți.
4. Nevoi de *stimă*, de respect de sine, încredere în sine, respect din partea celorlalți, recunoaștere, reputație, utilitate.
5. Nevoi de *autorealizare*, de a face ceea ce ți se potrivește mai bine, de împlinire, de valorificare a potențialului propriu, de a deveni ceea ce ești capabil să devii.

Maslow a explicat că aceste nevoi sunt menționate într-o ordine ierarhică și că o persoană obișnuită își stabilește anumite priorități pentru a-și satisface aceste nevoi. De exemplu, primul gen de nevoi – nevoile fiziologice – furnizează motivația primară a comportamentului uman. Deși „omul nu trăiește doar ca să mănânce”, obținerea hranei este impulsul principal dacă aceasta lipsește. După ce nevoile fiziologice au fost satisfăcute într-un grad mulțumitor, o nouă serie de nevoi – nevoile de securitate – va domina structura nevoilor individului și îl va determina să caute protecție, securitate și siguranță. Apoi, după ce nevoile de securitate au fost satisfăcute într-un grad mulțumitor, apare următoarea serie, nevoile sociale. Ulterior, se poate manifesta un progres în vederea satisfacerii nevoilor de stimă și a celor de autorealizare. Faptul că cele cinci tipuri de nevoi sunt prezentate în această formă piramidală creează impresia că e necesar ca o nevoie să fie complet

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

satisfăcută înainte ca următoarea să motiveze comportamentul; nu așa stau lucrurile, însă. Ideea este că nevoile individului și satisfacerea acestora progresa de la nevoile primare, fiziologice, spre cele mai înalte, nevoile de autorealizare. Este important să recunoaștem că toți indivizii și-au satisfăcut parțial nevoile primare și în același timp au și nevoi parțial nesatisfăcute. Ei diferă în special în ceea ce privește gradul de satisfacere a nevoilor.

**2. Teoria motivație-igienă (teoria factorilor duali).** Frederik Herzberg (1966) a elaborat o teorie care este încă populară printre managerii de resurse umane și care a avut un impact major asupra organizării posturilor. Bazându-se pe un studiu în cadrul căruia un număr de 200 contabili și ingineri au fost întrebați în ce situații au sentimente pozitive față de munca lor și în ce situații aceasta le provoacă sentimente negative, Herzberg a identificat cinci factori motivaționali – *realizările/succesele, recunoașterea meritelor, munca în sine, responsabilitatea și avansarea* – ce influențează în mod semnificativ satisfacția în muncă și determină o performanță superioară și eforturi mai mari. Munca, responsabilitatea și avansarea au fost considerate ca având cea mai mare importanță, deoarece acești factori au avut un efect de durată mai mare asupra atitudinilor. Herzberg a identificat în urma studiului său și cinci factori de igienă – *politica și administrarea companiei, supravegherea/controlul, salariul, relațiile interpersonale și condițiile de lucru* – care nu îi motivează pe angajați să obțină performanțe mai ridicate, ci ar putea provoca incidente care ar genera insatisfacție în muncă. Cu alte cuvinte, factorii de igienă nu îi motivează pe angajați să presteze munca la un nivel mai ridicat; totuși, nivelurile nesatisfăcătoare ale factorilor de igienă ar putea avea drept rezultat insatisfacția în muncă. Teoria lui Herzberg a atras atenția asupra muncii în sine ca factor major în motivație și satisfacție. Teoria este simplă și credibilă; mai mult, este pertinentă pentru organizarea posturilor și schimbările organizaționale reale. Printre reproșurile aduse acestei teorii ar fi: lipsa unei diferențieri clare între factorii de motivație și cei de igienă în cadre de lucru specifice; incapacitatea de a lua în considerare diferențele individuale (nu toți angajații își doresc provocări și responsabilități) și probleme serioase de măsurare. Teoria continuă totuși să fie folosită pe scară largă și este foarte cunoscută în toate categoriile de organizații.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

**3. Teoria echității.** Relația dintre *input* (aportul angajaților) și *output* (rezultatele acestora) constituie baza teoriei echității. *Aportul* include factori precum *educația, efortul și experiența*, ce sunt considerați relevanți pentru obținerea oricărei forme de recompensă. *Rezultatele* includ orice fel de recompensă, cum ar fi *plata, promovare și recunoașterea meritelor*, primită pentru aportul angajaților. Într-un context profesional, oamenii fac schimb de lucruri de valoare: recompensele, salariul, beneficiile, etc. sunt obținute în schimbul muncii prestate de un angajat. Când părțile implicate în relația de schimb sunt mulțumite de schimbul efectuat, există o dreptate distributivă. Cu alte cuvinte, rezultatele (recompensele), inclusiv compensațiile monetare și nemonetare, sunt egale cu aportul/pe măsura aportului (performanța, efortul, abilitățile, experiența, responsabilitatea și condițiile de lucru). Dacă aportul și rezultatele nu sunt egale, există o inechitate. În situația în care există dreptate distributivă, angajații sunt mulțumiți de posturile lor; în cazul unei inechități, angajații sunt nemulțumiți, își caută alt loc de muncă, își diminuează eforturile și în cele din urmă părăsesc organizația.

Percepția asupra echității sau inechității influențează deciziile pe care oamenii le iau în privința organizațiilor – decizii privind acceptarea sau refuzarea ofertelor de serviciu, rămânerea în cadrul unei organizații sau părăsirea acesteia și depunerea unui efort mai mare sau mai mic în munca efectuată. Aceste percepții se bazează pe compararea *câștigului/salariului angajaților* în raport cu trei standarde. Primul este *rata salariului de pe piața externă* a muncii pentru același post – numită *echitate externă*. Al doilea este *rata salariului celorlalți angajați din cadrul aceleiași organizații*, din perspectiva diferitelor niveluri de competență, efort și responsabilitate cerute, de exemplu o asistentă medicală își compară salariul cu cel al unui polițist ce lucrează pentru aceeași organizație. Aceasta se numește *echitate internă*. Al treilea standard este *rata salariului celorlalți angajați din cadrul organizației din perspectiva funcției, meritelor, productivității*, etc. – care este un alt tip de echitate internă.

Se pot scrie în aceste condiții patru postulate ale inechității:

1. O inechitate percepută creează o stare de tensiune în individul care o percepe.
2. Gradul de tensiune este direct proporțional cu gradul de inechitate perceput.
3. Tensiunea îl motivează pe individ să reducă tensiunea.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

4. Nivelul motivației de a reduce inechitatea este direct proporțional cu nivelul de inechitate perceput.

Angajații care consideră că primesc o plată insuficientă față de cea cuvenită vor fi nemulțumiți și vor răspunde acestui tratament inechitabil printr-un efort mai scăzut, se vor justifica inventând tot felul de scuze sau vor părăsi organizația. În același timp, susține teoria echității, angajații ce consideră că primesc o plată mai mare decât cea cuvenită vor avea sentimente de vinovăție și vor încerca să le reducă printr-o performanță superioară menită să le justifice salariul mare. Cercetătorii nu acceptă însă această parte a teoriei. Mai realist ar fi să presupunem că angajații care consideră că primesc o plată mai mare decât cea cuvenită, în loc să muncească mai mult pentru a reduce inechitatea, își vor ajusta pur și simplu percepția asupra a ceea ce consideră a fi un salariu echitabil. Deși angajații se pot confrunta la serviciu cu diferite tipuri de inechități, ele nu sunt fără remediu. Angajații se pot înscrie în sindicat, pot depune plângeri, pot recurge la comitete de apel sau la mediatori. Chiar dacă angajatului s-ar putea să nu i se dea dreptate în cazul unei plângeri, de exemplu, o audiere corectă ar putea avea un efect terapeutic și ar putea reduce într-o anumită măsură inechitatea percepută.

**4. Teoria motivației bazate pe așteptări.** Deoarece teoriile privind motivația angajaților se bazează pe premisa că angajații și situațiile sunt la fel, cercetătorii continuă să caute o explicație mai bună a motivației. O teorie, adesea numită „teoria așteptărilor”, bazată pe lucrările lui Victor Vroom ia în considerare *diferențele individuale dintre angajați*. Ca și alte teorii privind motivația, și teoria așteptărilor se bazează totuși pe anumite presupuneri referitoare la oameni în general, după cum urmează:

- O serie de forțe din interiorul individului și din mediul său îi determină comportamentul.
- Indivizii iau decizii conștiente privind comportamentul propriu, cum ar fi să meargă la serviciu, să muncească mult și să producă la un nivel ridicat.
- Indivizii diferă în ceea ce privește nevoile și scopurile precum și tipul de recompense dorit.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Indivizii au tendința să facă anumite lucruri și să adopte anumite comportamente ce cred ei că duc la obținerea recompenselor dorite.
- Indivizii au tendința de a evita comportamentele ce cred că duc la rezultate nedorite.

Bazându-se pe aceste presupuneri generale, fundamentele teoriei bazate pe așteptări sunt următoarele:

*a. Relația dintre performanță și rezultate.* Indivizii cred că anumite comportamente sunt legate de anumite rezultate. Cu alte cuvinte, un angajat se așteaptă, dacă se comportă într-un anumit mod, dacă este un angajat productiv, de exemplu, să primească o recompensă, cum ar fi o mărire de salariu.

*b. Valența.* Rezultatele (recompensele) au grade diferite de valoare și atracție pentru indivizi diferiți. De exemplu, unii angajați apreciază mai mult promovările, în timp ce alții apreciază în special zilele libere. Pentru angajații mai în vârstă un program de pensii este foarte important, în timp ce angajații tineri apreciază mai mult plata cu bani gheață. Anumite rezultate (cum sunt suspendările, de exemplu) sunt negative și se fac eforturi pentru a evita comportamentele ce duc la aceste rezultate.

*c. Așteptările privind efortul și performanța.* Indivizii cred că anumite comportamente sunt asociate cu probabilitatea succesului. Aceste așteptări stau al baza deciziei individului privind cantitatea de efort ce ar trebui depusă pentru a ajunge la acele tipuri de comportamente. De exemplu, un angajat plătit în funcție de performanță se așteaptă să obțină un bonus substanțial în cazul în care prestația sa este superioară celei standard.

Conform teoriei motivației bazate pe așteptări, motivația are nivelul cel mai ridicat când sunt îndeplinite următoarele condiții:

- Individul crede că un anumit comportament duce la anumite rezultate (așteptări privind relația performanță - rezultate).
- Individul crede că aceste rezultate au o valoare pozitivă (valența).
- Individul crede că este capabil să presteze la nivelul dorit (așteptări privind relația efort - performanță).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Bazându-se pe aceste premise, angajații determină diferitele niveluri și tipuri de comportamente ce au pentru ei cea mai mare forță motivațională; prestația angajaților este în conformitate cu așteptările și valențele lor.

Putem realiza o sinteză privind factorii determinanți ai complexului motivațional:

1. Factori intrinseci (numiți și factori subiectivi): utilizarea și dezvoltarea capacităților creatoare în muncă; pasiunea pentru profesia aleasă; corespondența dintre aptitudini și cerințele muncii/postului; conținutul muncii; convingeri, aspirații, intenții, dorințe; autonomie și responsabilitate în muncă; dorința de perfecționare profesională
2. Factori extrinseci (obiectivi): siguranța locului de muncă; climatul interpersonal din cadrul colectivului; condițiile fizice ale locului de muncă; retribuirea; timpul liber; facilități oferite; posibilități de promovare; recunoașterea muncii prestate; protecție a muncii adecvată; prestigiul social al meseriei; prestigiul social al firmei/organizației.

### 3.4. POLITICA SALARIALĂ DE MOTIVARE

Conform teoriei nevoilor (Maslow), cu cât salariul este mai mare, cu atât motivația va fi mai puternică. Consecvenți unei astfel de perspective, unii manageri consideră că salariile „supermari” sunt extrem de motivatoare și atrag direct performanța. Mai multe experimente au dovedit însă contrariul: peste un anumit nivel al salariului, cei plătiți excesiv nu mai consideră necesară autoconvingerea sau automotivarea; în cazul angajaților care se concentrează numai pe ideea obținerii banilor, plata devine interesul lor major, în detrimentul performanței în sine. În acest sens, teoria motivație-igienă pare mult mai adecvată, deoarece salariul poate fi considerat un factor igienic ce nu are valoare motivatoare în sine, dar servește ca suport pentru a evita apariția insatisfacției. Pentru munca sa sau pentru rezultatele obținute, salariatul poate fi răsplătit în moduri diferite. În mod convențional însă, se consideră că modalitatea principală rămâne *salariul de bază*. Acesta implică teoria echității, care trimite la următoarele aspecte:

- a. Echitatea internă. Pornește de la un echilibru pe care trebuie să-l promoveze organizația, deoarece în lipsa unei asemenea balanțe între performanța angajatului și modul de recompensare oferit, organizația se poate pune în fața unui număr mare de nemulțumiri, plângeri, fluctuații de

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

personal etc. Trebuie reținut însă că atât subrecompensa cât și suprasalarizarea au efecte negative.

b. Echitatea externă. Se referă la echilibrul dintre nivelul salariului oferit de compania respectivă și gradul de salarizare existent pe piața muncii pentru un post similar. Alocarea unui salariu mai mic pentru un post relativ asemănător cu altele recompensate superior, va conduce la o fluctuație mare de personal în postul respectiv sau la angajarea unor persoane subcalificate.

c. Salariul trebuie corelat cu performanța. Angajații cu performanțe foarte înalte percep o legătură foarte strânsă între veniturile obținute și performanță. Cultura organizației poate dispune și alte tipuri de câștiguri: salariul de merit (reflectă valoarea crescută a angajatului); bonusuri în urma stabilirii profitului firmei; bonusuri în urma unor profituri ale departamentului/echipei; bonusuri individuale; bonusuri cu ocazia sărbătorilor; acțiuni și dividende ale companiei în care este angajată persoana; prime speciale pentru angajații importanți pentru ca aceștia să nu părăsească firma.

**Modalități alternative de motivare.** Este evident că salariul reprezintă una dintre condițiile de bază, însă, dincolo de acesta, politica alternativă de motivare atrage după sine un echilibru mai complex. Putem vorbi de anumite tehnici care au rolul de a-i recunoaște individului meritele și de a-i oferi un feedback la performanța realizată. Activități: - mulțumiri verbale sau în scris, încurajări;

- întâlniri inițiate de către management pentru a celebra succesele unui angajat sau ale unui colectiv;

- premieri și acordarea de diplome și trofee pentru rezultate, inițiative, îmbunătățirea sistemului de lucru, perseverență etc.;

- crearea unui „Coridor al faimei”, afișându-se fotografii cu angajații;

- instituirea unor premii/trofee de tipul „Angajatul lunii”, „Liderul lunii”, „Cea mai unită echipă”, „Cel mai bun dealer”;

- instituirea unui sistem de premiere pe bază de punctaje acumulate succesiv;

- organizarea unor activități exterioare: excursii, petreceri, vizite etc.

### 3.5. SATISFAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ. MANAGEMENTUL TALENTELOR

---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

„În funcție de perspectiva adoptată în conducerea organizațiilor cu privire la natura umană, dar și de contextele sociale, culturale, economice în care funcționează acestea, politicile adoptate pentru stimularea performanței pot fi centrate fie pe folosirea cu prioritate a recompenselor financiare, a supravegherii atente și a sancțiunilor, fie pe folosirea unor principii psihologice ce vizează identificarea credințelor, valorilor, percepțiilor, atitudinilor sau emoțiilor angajaților, în vederea folosirii, modelării sau schimbării lor ca mijloc de generare a unui angajament profund pentru valorile și cultura organizației.” (Vlăsceanu M., 2003, p. 251). Constatăm astăzi folosirea din ce în ce mai redusă a sistemelor tradiționale de remunerare în funcție de timpul lucrat sau de vechimea în muncă (principiul seniorității). Acesta a fost înlocuit de principiul meritocratic sau de cel al distribuției profitului. Cercetări de amploare au demonstrat că nu se poate stabili o relație foarte strânsă între remunerație și performanță. Acest fapt este cu atât mai evident la nivelul conducerii strategice a organizației. În orice condiții, crearea unei legături explicative strânse între performanță și remunerație este defectuoasă, indiferent de principiul invocat. Aceasta poate crea stări negative la nivelul grupului de muncă, de genul individualismului, tensiuni interindividuale, ostracizări sociale etc. Chiar și principiul meritocratic de distribuire a remunerației are fie efecte recompensatoare, fie efecte penalizatoare asupra unor persoane care au un control foarte limitat cu privire la rezultatele muncii lor, din moment ce nu ei sunt aceia care controlează sistemul de producție sau de organizare. De cele mai multe ori practicile meritocratice ajung să producă sentimente de descurajare și insatisfacție, generând totodată competiția și conflictul. Practicile meritocratice sunt incompatibile cu principiile acelor practici de muncă ce promovează dedicația și angajamentul (persoana poate ajunge să pună la îndoială propria competență, ca și sentimentele de autodeterminare și autocontrol). Ori, performanța nu se poate obține în lipsa implicării, a încrederii și a unui angajament profund pentru scopurile și bunăstarea organizației. În schimbul angajamentului și loialității, individul va trebui să primească satisfacție; satisfacția, așa cum am văzut, nu întotdeauna este recomandabilă a fi numai materială. Organizațiile care au folosit stimulente non-monetare și care au potențat imaginea de sine pozitivă a oamenilor, au avut succes. Organizațiile care aplică sancțiuni pentru performanțe slabe sau penalizări

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

pentru eșecuri, chiar dacă accentuează importanța inovațiilor și a inițiativei, nu fac decât săucidă „spiritul excelenței” – în astfel de cazuri, cu greu mai putem vorbi de un management al talentului. Observăm că numeroase caracteristici ale mediilor de lucru fizice și sociale au un impact considerabil asupra organizației și asupra individului. Cercetările efectuate indică patru **factori asociați unei performanțe superioare**: (1) factori de la nivelul organizației în ansamblu, (2) factori de la nivelul grupului de lucru, (3) factori de control și (4) factori caracteristici fiecărui post în parte.

**Factorii de la nivelul organizației** în ansamblu care creează un climat motivațional și generează o performanță superioară sunt: (1) niveluri de autoritate mai puține; (2) organizații de dimensiuni mai mici; (3) încredere reciprocă între angajați și manageri; (4) acordarea unui procent din beneficii angajaților; (5) resurse și o tehnologie adecvate; (6) programe de lucru flexibile; și (7) stimulente, beneficii și ocazii flexibile.

**Factorii de la nivelul grupului de lucru** care creează un climat motivațional sunt (1) obiective clare și armonizate; (2) norme comune privind o bună performanță; (3) coeziune între angajați; (4) autonomie și libertate de decizie; (5) posibilitatea de schimbare a posturilor între angajați; și (6) câștiguri în funcție de productivitatea grupului.

**Factorii de control** care creează un climat motivațional sunt (1) șefi preocupați de problemele angajaților ce sprijină și facilitează activitatea acestora; (2) o comunicare eficientă; și (3) participare la adoptarea deciziilor. Funcția de personal are un rol important în crearea unui climat motivațional și poate contribui în mod semnificativ la eficiența individuală și organizațională. Modalități în care este îndeplinit acest rol:

- *Organizarea posturilor.* Organizarea conținutului posturilor astfel încât să se maximizeze autonomia, varietatea, caracterul stimulator, semnificația sarcinilor, feedback-ul și adaptarea organizării la nevoile și abilitățile specifice ale angajaților și la tehnologia mediului de lucru respectiv. Factorii organizării pot include extinderea postului, care mărește varietatea îndatoririlor presupuse de post, sau îmbogățirea/dezvoltarea postului, care mărește complexitatea și caracterul stimulator al postului mărind responsabilitatea angajatului.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- *Încadrarea.* Recrutarea și selectarea angajaților în vederea armonizării nevoilor individuale cu cele ale postului și ale organizației.
- *Promovarea și ocaziile de avansare în carieră.* Se oferă consultanță în domeniul carierei și ocazii de promovare pentru a asigura exploatarea la maximum a potențialului angajaților.
- *Dezvoltarea resurselor umane.* Se oferă programe prin care angajații își pot îmbunătăți abilitățile și maximiza potențialul pentru a-și mări contribuția față de organizație.
- *Evaluarea performanței.* Fixarea unor obiective care vizează un număr limitat de rezultate specifice și oferirea de îndrumare, consultanță și feedback asupra performanței individualizate.
- *Recompensarea.* Elaborarea unor planuri de retribuire care să lege recompensarea de îndatoriri, responsabilități, calificări și performanță.
- *Păstrarea unor relații eficiente între angajați și manageri.* Furnizarea de beneficii ca mulțumire pentru serviciile aduse organizației, un mediu de lucru sigur și un tratament echitabil față de toți angajații.

Pentru a determina dacă activitățile de bază ale funcției de personal ale majorității organizațiilor contribuie la dezvoltarea unui climat motivațional, au fost identificate și examinate 207 programe de îmbunătățire a productivității testate experimental. Folosind următoarele criterii de performanță (1) rezultate mai bune (cantitate, calitate, costuri); (2) mai puține întreruperi ale lucrului (rotație a personalului, absenteism, întârzieri) și (3) mai puține perturbări (accidente, greve, încetinirea ritmului producției, plângeri, alcool, droguri), studiul a demonstrat că activitățile funcției de personal au într-adevăr un efect pozitiv asupra performanței organizației. Pentru a rezolva probleme privind managementul talentelor, trei sferturi dintre companii se consultă exclusiv cu departamentele de resurse umane, care folosesc de cele mai multe ori strategii inflexibile și lipsite de imaginație, ajungând în final să fie neproductive pentru organizație. Departamentele de resurse umane depun de cele mai multe ori eforturi uriașe în dezvoltarea talentelor pentru a-i transforma în adeverați performeri. Totuși, metodele utilizate ajung uneori să nu fie productive pentru companie, neoferind șansa acestui tip de angajați să își manifeste creativitatea. Îmbătrânirea forței de muncă, alături de schimbarea

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

așteptărilor în rândul angajaților, vor avea ca efect o scădere masivă a angajaților talentați în următorii 40 de ani. Astfel, companiile vor fi nevoite să dezvolte noi strategii de management al talentelor și să utilizeze metode mai complexe de recrutare și retenție. Trei sferturi dintre cei 58 de lideri mondiali în recrutare chestionați au recunoscut ca au acordat cea mai mare importanță potențialului ridicat al candidaților, mai ales celor de pe poziții de senior leadership, utilizând strategiile de dezvoltare propuse de către departamentele de resurse umane. Însa, în cazul organizațiilor care au ales să utilizeze un program focusat mai mult pe extinderea afacerii decât pe dezvoltarea personală a talentelor s-au obținut rezultate mai bune.

O abordare care să identifice segmentele critice ale organizației și nevoile talentelor ar fi preferabilă și mai eficientă față de o simplă focusare asupra dezvoltării leadership-ului la nivel de companie. Doar o treime dintre organizații admit că accesul și orientarea către leadership reprezintă un element cheie în retenția talentelor, în timp ce mai puțin de două treimi s-au concentrat asupra dezvoltării de programe de responsabilitate socială în cadrul comunității, deși cercetările în domeniu au demonstrat că acest tip de programe ajută la creșterea gradului de angajament față de organizații atât pentru actualii angajați cât și pentru generațiile viitoare. Pentru noile generații, companiile vor fi nevoite să utilizeze acest tip de proiecte sociale, fiind un element cheie al strategiei de retenție a talentelor. În prezent, opt din zece organizații susțin că pentru retenția angajaților talentați cea mai utilizată metodă o reprezintă recompensarea financiară anuală în funcție de performanțele obținute. Nu cu mult timp în urmă se afirma că, în ciuda problemelor economice existente la nivel mondial și a diminuării numărului de locuri de muncă, 2008 va fi anul cu cele mai multe oferte de job-uri raportat la numărul de posibili candidați. Cererea pentru angajații talentați va depăși oferta, astfel încât organizațiile vor fi nevoite să dezvolte strategii de management și retenție a talentelor mult mai complexe și să depășească abordările individualiste la nivel de leadership. Managementul talentelor ocupă tot mai mult un loc central în strategiile de organizare a companiilor, astfel încât o îndepărtare a acestuia de la metodele tradiționale de abordare utilizate de specialiștii în resurse umane se impune. Companiile sunt nevoite să devină mai abile și creative în managementul talentelor, iar liderii în domeniu vor fi obligați la rândul lor să depășească metodele clasice de succesiune

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

la nivel de top management și să identifice oameni-cheie la orice nivel de carieră. Un program de lucru flexibil, planuri de dezvoltare profesională adaptate fiecărui angajat, strategii de mobilitate și dezvoltare internă la nivel de organizație, sunt elemente cheie pe care fiecare companie va trebui să le aplice pentru a putea fi siguri atât de retenția talentelor cât și de o mai bună dezvoltare pe piață a companiei.

În cazul firmelor mici, lucrurile se prezintă altfel. Un specialist în resurse umane care lucrează într-o companie mică poate fi frustrat atunci când citește despre programele de managementul talentelor aplicate în marile corporații. Majoritatea testimonialelor referitoare la *talent management* vin din zona corporațiilor mari și aplicarea acestor experiențe în cadrul companiilor mici poate părea imposibilă. Nevoia de a obține totul de la talentele din organizație este însă la fel de presantă și pentru întreprinderile mici. Problema este aceea de a identifica metodele prin care se aplică strategii de management al talentelor care să funcționeze cel mai bine în situația concretă. Iată trei sugestii care vă pot ajuta:

### 1. Promovarea unei “mentalități a talentului”.

Cercetările efectuate au dezvăluit faptul că este mult mai importantă cultivarea unei “mentalități a talentului” decât implementarea unui program de *talent management*. Dacă managementul superior al companiei acordă atenție și timp dezvoltării talentelor, organizația va prospera. O companie poate să imite planul de succesiune implementat de altă organizație, dar nu va obține aceleași rezultate dacă managementul superior nu crede într-o astfel de strategie. Specialistul în resurse umane trebuie să fie motorul companiei mici și trebuie să convingă managementul că specialiștii foarte buni au un cuvânt greu de spus în afacere. Pentru început, dați liderilor posibilitatea de a înțelege că rolul managerului de resurse umane din orice companie ar trebuie să fie cel puțin la fel de important ca și cel al sectorului financiar. Profitați de orice ocazie și împărtășiți testimonialele de succes managerului. Este o muncă de durată, dar oamenii pot fi convinși până la urmă.

### 2. Colaborați cu alte companii mici.

Dacă doriți să furnizați programe de *training* pentru managerii din propria organizație, s-ar putea să ajungeți la concluzia că nu puteți justifica costurile presupuse de contractarea

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

unui consultant foarte bun. Totuși, dacă patru sau cinci companii mici își unesc forțele, vă veți putea permite servicii de calitate. Dacă veți dori să aflați care software de management al performanțelor este cel mai bun, s-ar putea să constatați că această întreprindere vă consumă prea mult timp. Dacă veți colabora cu alte firme, veți putea redistribui acest efort. Atunci când colaborați cu alte companii pe probleme de resurse umane, puteți profita și dumneavoastră de avantajele oferite de o organizație mare. Este un mijloc excelent de a utiliza eficient resursele, de a promova procesul de învățare și de a crește moralul angajaților. Cea mai mare problemă rămâne însă timpul. Acest tip de colaborare nu se va concretiza dacă nu este planificată ca atare. Sunt recomandate întâlniri lunare, în care dumneavoastră și colegii dumneavoastră să stabiliți modalități concrete de colaborare.

### 3. Urmăriți ideea de bază.

Cu siguranță, unele programe implementate de corporații nu vor funcționa într-o companie mică și nici măcar într-o alianță de astfel de companii. De exemplu, organizațiile mari trebuie să elaboreze un proces de succesiune bine structurat, pe baza căruia să examineze și să crească talentele pentru rolurile de lider. Într-o companie mică însă, s-ar putea să nu ai ce talente să crești. De exemplu, atunci când managerul IT părăsește firma, s-ar putea să fie nevoie de angajarea unui candidat extern. În acest caz, care este abordarea adecvată a managerului de resurse umane? Secretul constă în identificarea ideii aflată la baza acestui proces. Ideea de bază în cazul succesiunii este să ai o “pepinieră” de talente din care să poți alege candidați pentru poziții de top. Dacă nutrirea unei “pepiniere interne” nu este fezabilă, este recomandabilă creșterea unei “pepiniere externe”. Aceasta poate fi dezvoltată prin intermediul *networking*-ului și prin concentrarea atenției asupra talentelor. Specialistul în resurse umane trebuie să încurajeze liderii din companie, inclusiv consiliul de administrație, să facă același lucru. Acest proces nu trebuie să fie cronofag sau excesiv de formal: trebuie doar să întrebi cine este cel mai bun și să construiești o rețea pe mijloacele electronice de comunicare. De două sau trei ori pe an, specialistul în resurse umane trebuie să întrebe pe cei care decid: “Dacă am vrea să selectăm un candidat pentru această poziție de top, știm pe cineva care ar putea îndeplini cu succes aceste atribuții?”. O companie mică care a identificat candidați externi înainte de demararea procesului de recrutare și selecție are un plan de succesiune la fel de bun ca și o mare corporație. Deci,

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

managerii pe resurse umane din organizațiile mici nu trebuie să pornească de la premisa că nu pot avea un program de *talent management*. Ei trebuie doar să îl adapteze la dimensiunile propriei companii.

### 3.6. ROLUL COMUNICĂRII ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Pentru mediile și contextele organizaționale, ca, de altfel, pentru om și societate în general, comunicarea îndeplinește un rol excepțional. Ea este liantul care îi ține uniți pe membrii unui grup, asigurând coeziunea și consensul grupului. Tot ea îi dezbină însă pe membrii grupului, conducând la disoluția lui. Comunicarea este veriga cea mai importantă a lanțului organizațional, de tăria sau slăbiciunea ei depinzând tăria sau slăbiciunea organizației.

Studiul comunicării organizaționale a intrat de mult în preocupările cercetătorilor sau ale practicienilor interesați de bunul mers al organizațiilor. Începând cu teoriile clasice, continuând cu cele neoclasice și terminând cu cele moderne, aproape că n-a existat specialist care să nu se refere, într-o formă sau alta, la rolul comunicării organizaționale. Din această perspectivă, specialistul în resurse umane se constituie într-un important factor-resursă pentru modul în care comunicarea se poate desfășura la nivelul organizației. De altfel, astăzi a devenit o axiomă ideea potrivit căreia, în ceea ce privește managementul, comunicarea în organizație este esențială pentru eficacitatea întregului proces managerial. Și asta pentru că managerul recepționează o multitudine de mesaje din surse variate, informații care sunt fie oprite de către sine, fie prelucrate și utilizate de către sine, fie trimise către alte surse, în forma inițială ori în altă formă. În sistemele organizaționale contemporane, pozițiile manageriale pot fi descrise, în acest sens, drept niște centre de comunicare.

#### 1. Tipuri de comunicare organizațională

De regulă, în mediile organizaționale întâlnim două tipuri ale comunicării, și anume comunicarea formală și comunicarea informală

Primul tip, în funcție de orientarea sau direcția comunicării, se subdivide în comunicarea verticală (ascendentă și descendentă) și comunicarea orizontală. Cel de-al doilea tip, în funcție de numărul membrilor și de modul de repartiție și circulație a informațiilor, se subdivide și el în mai multe forme, extrem de cunoscut fiind cel numit viță-de-vie.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

COMUNICAREA FORMALĂ este cea în care informația circulă în interiorul lanțului de comandă sau al responsabilităților pe linie de sarcină, definite de organizație. În cadrul ei aproape totul (mesaje, canale, rețele de comunicare etc.) este prestabilit și reglementat prin norme bine precizate. Pe parcursul desfășurării ei sunt activate statutele și rolurile formale ale membrilor organizației, implicit sistemul de drepturi și îndatoriri ale acestora exprimate în comportamente dezirabile și așteptate. Comunicarea formală este influențată de o multitudine de factori dintre care cei esențiali par a fi dați de normele/regulile organizaționale, particularitățile structurii organizatorice, felul/tipul tehnologiei, așezarea spațială a birourilor sau locurilor de muncă. Extrem de importantă este direcția sau sensul comunicării, în funcție de acest parametru desprinzându-se comunicarea descendentă, comunicarea ascendentă și comunicarea orizontală.

Comunicarea descendentă (de sus în jos) are loc între șefi și subordonați, sensul ei funcțional fiind de la șef/manager spre/către subordonat. În mod obișnuit, comunicarea descendentă are următoarea topică: implementarea scopurilor, strategiilor, obiectivelor (atât de necesare organizației în vederea bunei desfășurări a activității sau obținerii succesului organizațional); transmiterea normelor /instrucțiunilor /directivelor /comenzilor și a rațiunilor acestora (informații cu privire la modul de realizare a unor sarcini concrete și la legăturile existente între unele sarcini și altele asemănătoare sau diferite desfășurate în cadrul organizației); furnizarea informațiilor cu privire la practici și proceduri, altfel spus, la politica organizației, la regulile și regulamentele existente în ea, la beneficiile și aranjamentele structurale; feedback-uri privind performanțele realizate (cuprind mesajele referitoare la evaluarea rezultatelor obținute în muncă); îndoctrinarea (mesajele menite a-i motiva pe subordonați și, mai ales, a pune în acord misiunea organizației cu valorile ei culturale, astfel încât angajații să participe nu doar la activitățile productive, ci și la ceremoniile organizate cu diferite prilejuri).

Principalul scop al comunicării descendente este cel de influențare, de schimbare a comportamentelor subordonaților astfel încât randamentul și performanțele muncii lor să crească. Se pare că două sunt problemele critice ale acestui tip de comunicare. Una dintre ele constă în aceea că nu există întotdeauna o corespondență între intențiile șefilor și percepțiile subordonaților. Într-un studiu realizat în acest sens au fost depistate neconcordanțe considerabile între ceea ce credeau managerii că au comunicat și ceea ce credeau subordonații că li s-a comunicat. În toate cazurile, managerii percepeau propriile lor comunicări ca fiind mai pozitive decât le considerau subordonații lor. Mai semnificativ a fost însă un alt fapt, și anume acela că

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

discrepanțele descoperite se asociau cu nivelul scăzut al satisfacției în muncă. O a doua problemă cu care se confruntă comunicarea descendentă este aceea a distorsionării informațiilor (mai ales a celor transmise pe cale orală) pe măsură ce trec/coboară de la un nivel ierarhic la altul, acestea devenind din ce în ce mai puțin precise. Chiar dacă pierderea sau distorsiunea unei anumite cantități de informații dintr-un mesaj nu pot fi complet evitate, există o serie de tehnici de optimizare a comunicării organizaționale.

Comunicarea ascendentă (de jos în sus) are loc între subordonați și șefii lor ierarhici, deci de la nivelurile ierarhice inferioare către cele superioare. Prin intermediul ei sunt vehiculate informații de care managerii au nevoie în procesul decizional, în cel al planificării, organizării și conducerii activității. Pe de altă parte, comunicarea ascendentă satisface nevoia subordonaților de a fi luați în considerare, de a li se lua în seamă revendicările, plângerile. Topica acestui tip de comunicare este următoarea:

- transmiterea problemelor și excepțiilor (mesajele conțin informații referitoare la dificultățile apărute în activitățile curente, ca și la abaterile de la regulă, de la normal, de la ceea ce afectează activitatea organizației);

- furnizarea sugestiilor pentru îmbunătățirea activității (se referă la orice idee, orice propunere menită a contribui la perfecționarea activității, inclusiv la creșterea calității sau eficienței activității);

- întocmirea și transmiterea rapoartelor de stare sau de performanță (prin care managerii superiori sunt informați cu privire la nivelul cantitativ și calitativ al performanțelor obținute, la ritmul realizărilor, o performanță putând fi realizată înainte de termen, dar și cu o oarecare întârziere);

- revendicări și dispute (acestea sunt mesajele care conțin nemulțumirile, plângerile, disputele și conflictele angajaților; ele sunt transmise în ideea considerării /cunoașterii și, mai ales, a soluționării lor);

- informații contabile și financiare (se referă la costurile de producție, volumul vânzărilor pe o anumită perioadă, profitul anticipat, investițiile acoperite etc. – informații de care managerii de top au nevoie în deciziile lor).

Comunicarea ascendentă ridică problema interpretării de către superiori a informațiilor transmise de către subordonați. Puterea sau slăbiciunea ei derivă tocmai din modul în care sunt interpretate informațiile primite și, mai ales, din reținerea sau nu a acestora. Cercetările arată că

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

și în comunicarea ascendentă apar o serie de inexactități. De exemplu, una dintre acestea apare din tendința oamenilor de a-și supraevalua realizările și de a minimaliza eșecurile pentru a fi bine văzuți. Apoi, angajații se feresc să fie sinceri cu superiorii lor din teama de a nu fi muștrați de aceștia, reducându-și astfel drastic șansele de a fi promovați.

Comunicarea ascendentă apare cu o mai mică frecvență în cadrul organizațiilor decât cea descendentă. Într-un studiu clasic s-a arătat că doar 70% dintre muncitori angajau discuții cu superiorii lor, mai puțin de o dată pe lună. Chiar managerii direcționează către superiorii lor mai puțin de 15% din totalul comunicărilor lor. S-a observat și faptul că, atunci când oamenii comunică ascendent, conversația lor este mai scurtă decât dacă ar vorbi cu cei de la același nivel. Toate acestea scad din eficiența comunicării ascendente, și de aceea multe organizații elaborează programe de revitalizare a ei.

Comunicarea orizontală are loc fie în interiorul unuia și aceluiași departament, între membrii acestuia, fie între departamente diferite, însă amplasate la același nivel ierarhic. Am putea spune că ea apare între egali, cu intenția informării și coordonării acțiunilor în vederea soluționării unor probleme comune. Topica ei este următoarea:

- rezolvarea problemelor intradepartamentale (mesajele corespunzătoare se emit între membrii aceluiași departament, cu scopul de a facilita realizarea unor sarcini curente);
- coordonarea interdepartamentală (mesajele ținesc spre articularea proiectelor, rezolvarea sarcinilor comune); instrucțiunile staff-ului pe linie departamentală (mesajele circulă la specialiștii în operațiunile de cercetare, finanțare sau computer-service, pe linia managerilor, cu scopul descoperirii posibilităților de întrajutorare).

Așadar, scopul comunicării orizontale îl constituie coordonarea eforturilor în vederea realizării propriilor obiective ale departamentelor sau a unor obiective comune ale acestora. Dat fiind faptul că se desfășoară între persoanele amplasate la același nivel ierarhic, nemaexistând diferențe de status, această comunicare deține un caracter mai relaxat, mai amical. Numărul redus de bariere sociale între părțile comunicante face ca uneori ea să fie foarte apropiată de comunicarea informală, fără a fi însă de acest tip. Și în cazul ei apar însă unele dificultăți. N-ar fi exclus ca oamenii din departamente diferite, conștientizând că se află în concurență unii cu alții pentru resursele organizației, să dezvolte exact sentimente opuse celor de prietenie și colaborare.

COMUNICAREA INFORMALĂ există în afara celei formale, transgresând organizarea ierarhică a autorității. Dacă, în comunicarea formală, normele și structurile organizaționale

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

oficiale sunt cele care reglementează schimburile organizaționale dintre membrii organizației, în comunicarea informală pe primul plan trec nevoile psihologice ale oamenilor, frecvența contactelor directe dintre ei, similaritatea de vârstă, sex, timp petrecut împreună în organizație sau în afara ei etc.

De exemplu, la sfârșitul anilor '70, într-o anumită zonă a orașului american Chicago a circulat zvonul despre prezența unor viermi în produsele de la McDonald's. Deși informația era neadevărată, în unele restaurante vânzările au scăzut cu 30%); potențialele efecte pozitive ale comunicării informale, ce pot fi amplificate printr-o serie de măsuri ameliorative (comunicarea informală poate crește puterea și influența în organizație a unor oameni, mai ales a managerilor; conexiunile informale îi pot ajuta pe oameni să ajungă la puterea formală; comunicarea informală contribuie la socializarea informală, la creșterea coeziunii grupului; informațiile vehiculate oferă, prin natura și conținutul lor, oportunități pentru stabilirea și întărirea contactelor interumane dorite, ca și pentru menținerea unui mediu de muncă stimulator).

Cea mai cunoscută formă de comunicare informală este desemnată prin termenul de grapevine (viță-de-vie). Se pare că termenul a fost lansat în timpul Războiului Civil din SUA, când linii de telegraf provizorii, întinse în grabă între copaci, atârnavu neglijente asemenea viței-de-vie. Mesajele transmise prin aceste linii erau deseori trunchiate, iar de aici asocierea viței-de-vie cu mesajele incomplete, distorsionate, incorecte.

Grapevine intră în funcțiune atunci când căile oficiale de comunicare sunt închise, blocate sau inaccesibile și, de asemenea atunci când membrii organizației se confruntă cu unele situații neclare și nesigure. Informațiile transmise prin grapevine au rolul de a umple golurile de informație și de a clarifica deciziile managerilor. Ele devin extrem de active în timpul perioadelor de schimbare, alegere, anxietate, excitație, de deteriorare a condițiilor economice. Sunt descrise patru tipuri de grapevine:

- 1) rețeaua „linie unică” (informația trece de la o persoană la alta);
- 2) rețeaua de tip „bârfă” (informația este transmisă de o singură persoană tuturor celorlalte);
- 3) rețeaua de tip „probabilitate” (o persoană comunică altora la întâmplare, conform legilor probabilității, iar acestea comunică la fel cu alte persoane);
- 4) rețeaua de tip „ciorchine” (informarea selectivă a unor membri și eliminarea altora din procesul comunicării).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Efectele pozitive sau negative ale comunicării informale sunt însă controversate. Unii specialiști susțin că cele două categorii de efecte sunt dependente de acuratețea informațiilor comunicate. Când acestea sunt acurate, comunicarea are o înaltă eficiență; dimpotrivă, când ele sunt inacurate, apar probleme atât în interiorul grupurilor, cât și în întreaga organizație. În schimb, unii manageri manifestă nu doar rezerve, ci pur și simplu ostilitate față de grapevine, militând pentru desființarea acestui tip de comunicare. Și asta pentru că zvonurile la adresa lor sunt considerate de către manageri neadevărate, malițioase și chiar periculoase. Chiar dacă uneori comunicarea informală este asociată și cu apariția unor efecte negative, nu trebuie trecute cu vederea potențialele și realele ei beneficii.

### APLICAȚIE

Puneți-vă în rolul unui manager de top și încercați să răspundeți următoarelor întrebări referitoare la relația de comunicare pe care o aveți cu subordonații dumneavoastră:

- 1) Credeți că subordonații pe care îi aveți se tem să își expună anumite idei pentru a nu fi înlăturați sau pentru a nu intra „în dizgrație”?
- 2) Care ar fi informațiile ce nu v-ar fi comunicate, deși vă așteptați să vă fie aduse la cunoștință?
- 3) Ce modalități puteți identifica pentru a iniția o relație mai deschisă cu subordonații?

## 2. Canale și structuri de comunicare organizațională

În procesul comunicării, important este nu numai mesajul ce urmează a fi transmis sau operațiile legate de elaborarea lui (alegerea codului, codarea ca atare sau construcția mesajului etc.), ci și modul de a intra în contact cu receptorul/interlocutorul. Cum ajungem la alții? Prin viu grai, prin intermediul telefonului sau al unei scrisori, prin fax sau prin e-mail? Fiecare dintre aceste căi de a comunica un mesaj altora presupune caracteristici distincte și, mai ales, efecte diferențiate. Ele sunt, de fapt, ceea ce în mod obișnuit numim prin sintagma de canale de comunicare. Putem defini canalele de comunicare ca fiind ansamblul căilor de acces la ceilalți parteneri ai comunicării. Canalele de comunicare pot fi grupate în patru categorii:

- canale bazate pe prezența față în față a partenerilor, pe discuția directă dintre aceștia;
- canale interactive (telefonul, comunicările mediate electronic)

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- canale statice personale (memorii, scrisori, procese verbale);
- canale statice impersonale (fișiere, buletine, rapoarte generale).

Canalele de comunicare diferă între ele prin capacitatea pe care o posedă în privința transmiterii informațiilor. Pentru a ilustra această particularitate, se poate recurge la o comparație: așa cum caracteristicile fizice ale unei conducte de lichid sunt determinate de felul și cantitatea lichidului folosit ce poate fi pompat în ea, tot la fel, caracteristicile fizice ale canalelor de comunicare sunt limitate de felul și cantitatea de informații ce ar putea fi transmise. Capacitatea de informare a unui canal de comunicare este influențată de trei caracteristici: 1) abilitatea lui de a trata mai multe informații simultan;

2) abilitatea de facilitare rapidă a două căi de feedback;

3) abilitatea de a stabili o cât mai bună focalizare a persoanelor asupra procesului de comunicare.

Din acest punct de vedere, canalele de comunicare ar putea fi clasificate în canale bogate, abundente și sărace. Dacă aceste canale de comunicare sunt dispuse pe un continuum, se poate constata că cele din stânga sunt canale bogate, abundente, cu multe oferte pentru realizarea unei comunicări eficiente, în timp ce canalele din dreapta continuumului sunt canale sărace. Primele facilitează experiența directă, referințele multiple, feedback-ul nemijlocit și o focalizare personală mai bună.

De asemenea, ele asigură asimilarea mai largă, mai profundă a unor informații și înțelegerea emoțională a situației. În celelalte, comunicarea este „văduvită” de o serie de informații datorate absenței persoanei cu care se comunică; deși se păstrează caracterul ei personalizat, lipsește feedback-ul. O problemă practică ivită în acest context este cea a selectării canalelor de comunicare în scopul de a spori eficiența comunicării organizaționale. Care dintre cele patru tipuri de canale de comunicare este mai eficient? Eficiența canalelor de comunicare nu poate fi evaluată în sine, ci numai în raport cu natura și particularitățile mesajului ce urmează a fi transmis. Mesajele pot fi rutiniere, simple, clare, familiare, cotidiene (date, cifre, statistici, reguli, proceduri de acțiune etc.) și nonrutiniere, dificile, acestea referindu-se la situații noi, nefamiliare și implicând deseori ambiguitate, surpriză, presiunea timpului. Primele tipuri de mesaje vor fi mai eficiente dacă vor fi transmise prin canale mai puțin bogate, iar celelalte doar dacă vor fi transmise prin intermediul canalelor bogate.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Într-o rețea de comunicare organizațională, o mare importanță o are sensul comunicării, direcția pe care o iau mesajele. Trebuie să știm, ca atare, cine cu cine comunică efectiv, deoarece s-ar putea ca grupul să fie astfel organizat încât informațiile să parvină tuturor membrilor sau doar unora dintre ei. Într-o situație avem de-a face cu o anumită structură de comunicare, în cealaltă cu o altă structură. Deci structura comunicării este constituită din ansamblul rețelelor de comunicare utilizate la un moment dat. Ea indică situația, stadiul actual și real al comunicării din grup în diferitele sale secvențe funcționale, dar și sensul în care circulă mesajele în rețea. De exemplu, dacă, într-o rețea de cinci persoane, două dintre ele (A și B) dețin o informație, aceasta reprezintă o structură de comunicare; dacă cele două persoane transmit informația unei a treia (C), se obține o altă structură; în fine, dacă aceasta o transmite la celelalte două (D și E), în grup apare o altă structură de comunicare. Grupul comunică până când se obține o structură de informare uniformă, pentru ca apoi să pornească spre o altă comunicare, deci spre o altă structură.

Așadar, diferența dintre rețelele de comunicare și structurile de comunicare constă în aceea că rețeaua ne indică totalitatea canalelor existente, posibile, virtuale, iar structura, totalitatea canalelor folosite, reale. Diferența este ca de la posibil la real. În timp ce structura este definită a posteriori, rețeaua există a priori. Structurile de comunicare au fost clasificate de specialiști în trei categorii:

- 1) structuri omogene: fiecare membru din grup poate să comunice cu toți ceilalți, fiecare strânge informații pentru el, caută soluția, o transmite celorlalți;
- 2) structuri centralizate: un singur individ centralizează informațiile inițiale, deduce soluția, o comunică celorlalți;
- 3) structuri intermediare: nu sunt nici omogene, nici centralizate; ele pot cuprinde doi centralizatori și un al treilea membru, care este exclus de la cunoașterea rezultatului.

Între rețelele și structurile de comunicare întâlnim raporturi de tipul următor: coincidența lor (rețelelor centralizate le corespund structuri centralizate, iar celor omogene – structuri omogene); necoincidența lor (într-o rețea omogenă se poate decide ca subiecții să lucreze în structuri centralizate; ca urmare, se va alege o persoană centrală, în timp ce persoanele periferice vor fi excluse de la comunicare). La fel de bine se poate întâmpla ca într-o rețea centralizată să se decidă la un moment dat trecerea la operarea pe baza unei structuri omogene. Atunci comunicările subiecților periferici, excluși anterior, vor fi legate între ele sau cu cele ale

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

persoanei centrale. Trebuie reținut că alegerea unei structuri de comunicare dintre rețelele aflate la dispoziție se face în funcție de o multitudine de factori, printre care pot fi enumerate următoarele: natura și conformitatea sarcinii de rezolvat; timpul în care aceasta trebuie executată; gradul de pregătire a membrilor grupului; relațiile afective dintre membri etc. Toți acești factori, la care ar putea fi adăugați și alții, îi „îndeamnă” pe membrii unui grup ca, la un moment dat, să opteze pentru un anumit tip de structură.

Cercetările asupra canalelor și structurilor de comunicare se dovedesc a fi utile din mai multe puncte de vedere. Astfel, prin ele putem afla care sunt canalele reale din rețeaua de comunicare, deoarece virtual pot exista mai multe, dar în mod real sunt folosite unele și ignorate altele. Specialiștii subliniază că important este să știm nu cine cu cine poate comunica, ci cine cu cine comunică efectiv. Dacă un canal este utilizat mai mult decât altul, aceasta înseamnă că densitatea lui de trafic este mare, iar dacă nu-l utilizăm deloc, densitatea lui de trafic este egală cu zero. Cunoașterea canalelor cu densitate de trafic mare dintr-un grup este deosebit de importantă, deoarece tocmai asemenea canale sunt esențiale pentru comunicare. Celelalte, care au o densitate de trafic egală cu zero, pot fi lăsate deoparte, deoarece ele nu au nici un rol în procesul comunicării.

În al doilea rând, cercetările ne pot evidenția atmosfera, climatul psihologic dintr-o organizație. Dacă într-o organizație vom întâlni membri care colectează toate informațiile, probabil că acel grup este organizat pe principii autoritare, cu o atmosferă autoritară; dacă într-o altă organizație membrii acesteia comunică între ei, în toate direcțiile, probabil că grupul este organizat pe baze democratice, cu o atmosferă deschisă, caldă, umană. În final, putem trage concluzii asupra moralului grupului de muncă sau al organizației.

### *Aplicație*

Raportându-vă la organizația al cărei membru sunteți, identificați tipul de canal de comunicare și tipul de structură de comunicare utilizate în cadrul acesteia. Considerați că acestea sunt eficiente din punctul de vedere al activității organizaționale? De ce?

### **3. Optimizarea comunicării organizaționale**

Specialiștii în managementul resurselor umane trebuie să fie conștienți de faptul că au la dispoziție diferite mecanisme prin care poate fi optimizată comunicarea organizațională.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Utilizarea acestor mecanisme poate reprezenta o necesitate mai ales în cadrul acelor organizații a căror activitate eficientă este deturnată din cauza apariției unor blocaje de comunicare.

Spre exemplu, în contextul comunicării descendente, există următoarele modalități prin care aceasta poate fi optimizată:

- prezentarea sarcinilor de muncă într-un mod clar fiecărui angajat, astfel încât să se înțeleagă precis ce se așteaptă de la el;
- explicarea motivelor care au determinat cererea contribuției angajatului, astfel încât persoana să înțeleagă sensul efortului său;
- furnizarea frecventă a feedback-ului cu privire la calitatea performanțelor realizate pentru a motiva angajatul în vederea atingerii obiectivelor;
- multiplicarea canalelor de comunicare în vederea creșterii probabilității de recepție a mesajului;
- receptarea mesajelor importante pentru a permite integrarea lor.

Prezentarea sarcinilor într-o manieră clară, explicită este de la sine înțeleasă. Din păcate, o mulțime de manageri nu acordă timpul necesar pentru explicarea sarcinilor și a semnificației anumitor acțiuni pe care le întreprind ei și subordonații lor. Este posibil ca acești manageri chiar să nu aibă timpul necesar pentru discuții lungi și lămuritoare cu subordonații lor. Totuși, acordarea unui timp minimal pentru explicarea unor situații și pentru a obține un feedback de la interlocutori poate fi considerat un timp foarte bine folosit. Prin feedback, managerul va obține informațiile necesare pentru ceea ce are nevoie să facă – dacă trebuie să repete mesajul, trebuie schimbată forma lui pentru a fi mai percutant.

În ceea ce privește comunicarea ascendentă, specialiștii propun următoarele modalități de eficientizare a acesteia:

- existența unui climat favorabil în organizație, care să permită subordonaților exprimarea mesajelor negative sau pozitive, fără teama de penalizare; apariția unor disfuncții este mai repede resimțită de colaboratori, iar managerul trebuie să cunoască acest lucru;
- diminuarea barierelor sociale și de statut la diferite niveluri ale organizației favorizează exprimarea spontană a angajaților; luarea în calcul a informațiilor ce pot contribui la formularea deciziilor;
- selectarea mesajelor astfel încât doar cele relevante să ajungă la managementul de vârf.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

După cum se observă, aceste măsuri nu sunt adresate subordonaților, ci în mare parte managerilor, departamentului de resurse umane, altor factori de decizie, cei care, în fapt, le pot pune în practică. În același timp, faptul că managerii vor lua în calcul opiniile subordonaților în luarea unor decizii înseamnă că se vor atinge două feluri de rezultate: subordonații vor fi stimulați că li s-a acordat importanță, că au fost valorizați și incluși în luarea deciziilor, iar, pe de altă parte, se câștigă un surplus de idei care altfel ar fi pierdut.

Aplicarea modalităților de optimizare a comunicării ascendente din interiorul unei organizații implică, în opinia teoreticienilor, respectarea următoarelor principii: politica ușilor deschise, întâlnirile formale ale angajaților, întâlnirile formale și scrisori ale angajaților.

Politica ușilor deschise este menită să permită subordonaților să se adreseze superiorilor ierarhici cu orice tip de probleme, fără teama de a fi respinși. Fără îndoială că este o tehnică ce permite încurajarea comunicării ascendente. Întrucât comunicarea inițiată de subordonați are mai multe șanse să ajungă la rezultate foarte bune, trebuie asigurate toate condițiile ca programul de politică a ușilor deschise să se desfășoare: este vorba atât despre condiții fizice, cât și despre condiții psihologice. Cu privire la condițiile psihologice, se are în vedere mai ales flexibilitatea pe care managerul trebuie să o afișeze față de subordonați, adică dorința acestuia de a comunica deschis și de a avea o atitudine de sprijin pentru subordonați.

Întâlnirile formale ale angajaților au rolul de a oferi oportunități de cunoaștere între angajații organizației și managerii acesteia, fie că sunt chiar managerii direcți, fie că sunt persoane cu funcții mai înalte ca ale acestora. În cadrul acestor întâlniri, angajații au posibilitatea de a vorbi despre problemele, nevoile lor, despre politicile organizaționale și despre modul în care sunt acestea văzute din unghiul lor de vedere.

Angajații pot adresa întrebări la care să li se răspundă direct sau după o perioadă de timp, dacă situația necesită analize mai profunde. Această tehnică are mai multe variante:

- a) întâlniri largi, la care să participe un număr mare de angajați și care permit lămurirea anumitor situații pentru un număr mare de oameni;
- b) întâlniri departamentale, cu scopul de a clarifica situații sau aplicarea de norme într-un departament anume;
- c) întâlniri individuale pentru lămurirea diferitelor aspecte din desfășurarea activității. Un caz cunoscut de punere în practică a „ședințelor lărgite” este cel de la Compania Intel. La aceste ședințe participă președintele companiei, iar angajații sunt adunați într-un număr cât mai mare

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Într-o sală de conferințe. Fiecare dintre aceștia poate pune orice întrebare și, de asemenea, fiecare poate răspunde așa cum crede el de cuviință. Președintele companiei poate să arate angajaților, în aceste ședințe, perspectiva din care vede el lucrurile, ira dacă sunt întrebări la care nu poate răspunde, el cere ajutorul subordonaților săi. Pentru a nu-și pierde credibilitatea, managerul trebuie să aibă puncte de vedere fundamentate, dar, în orice caz, ședințele nu sunt controlate sau restricționate în vreun fel, spre a nu se pierde eficacitatea lor.

Întâlnirile informale au rolul de a completa efectele celor formale, de a aduce noi valențe. În funcție de forma luată de aceste întâlniri, ele pot avea drept scop ameliorarea comunicării ascendente (dar și a celei descendente), schimbul de informații, oportunitatea obținerii de clarificări sau, pur și simplu, relaxarea angajaților pentru detensionarea angajaților sau pentru menținerea relațiilor pozitive. Unele organizații dețin spații exclusive pentru astfel de situații: săli pentru recreere sau pentru întâlniri informale, în care se pot organiza activități recreative și de construcție a echipei ori sărbători – aniversarea organizației, Crăciunul, aniversări ale angajaților etc. Alte întâlniri informale se pot desfășura în afara organizației: picnicuri, evenimente sportive etc.

Spre exemplu, directorul general al companiei Allied Signal participă la „întâlniri la care nu contează funcția”. Cel puțin o dată pe săptămână, aproximativ 10 angajați participă la un dejun cu directorul general, care are astfel prilejul să îi asculte pe oameni, să îi îndrume prin intermediul unor întâlniri amicale, interactive.

În același sens, directorul general al companiei G.E. Capital organizează excursii ce urmăresc îmbunătățirea performanțelor, iar angajații selectați sunt cei care obțin rezultate deosebite în muncă. Ei sunt trimiși împreună cu familiile lor în aceste excursii, coordonate chiar de directorul general, iar scopul nu este exclusiv recreativ, având loc și discuții despre viitorul organizației, cu dezbateri ale unor idei de afaceri și ale unor oportunități pentru aceasta.

În fine, tehnica scrisorilor trimise superiorilor prin intermediul unei cutii de scrisori la care să aibă acces doar managerul general poate fi o modalitate de încurajare a prezentării problemelor către acesta din urmă, fără teama că informațiile nu vor ajunge la el în maniera dorită, din cauza unor verigi intermediare.

Toate aceste măsuri, pe lângă impactul pozitiv și direct asupra comunicării organizaționale, aduc cu ele și fenomene conexe. Astfel, cunoașterea fenomenelor organizaționale și a aspectelor profesionale asigură concomitent și menținerea autorității

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

managerului. Dacă acesta din urmă nu posedă cunoștințe cel puțin la nivel general și nu este ancorat în realitatea fenomenelor, atunci el își va pierde credibilitatea ca profesionist și ca manager. Aceasta nu înseamnă, desigur, că managerul trebuie să cunoască absolut toate amănunțele muncii subordonaților, deoarece aceștia pot fi specialiști mai buni decât managerii pe anumite probleme specifice. Totuși, managerii trebuie să fie capabili să previzioneze și să coordoneze situația astfel încât să existe continuitate la nivelul organizației.

Cunoscând problemele departamentului, managerul va putea comunica bine cu subordonații pentru transmiterea unor așteptări realiste, obținerea de feedback și acordarea de ajutor acestora. Acest aspect se bazează și pe fenomenul intitulat transmiterea știrilor, ce presupune ca o serie de informații la care managerul are acces să fie transmise și subordonaților de către acesta. Pe lângă faptul că se câștigă în acuratețe, înlăturându-se o parte dintre informațiile pe această temă care ar putea veni pe canale neoficiale, managerul va câștiga și încrederea subordonaților, contribuind o dată în plus la asigurarea unui bun climat organizațional.

#### APLICAȚIE

Întotdeauna când o persoană părăsește organizația (din proprie inițiativă ori fiind concediată), atât aceasta, cât și departamentul din care a făcut parte (în acest din urmă caz contând foarte mult perioada de timp cât a fost angajată persoana) au nevoie de un plus de eficiență la nivelul comunicării organizaționale. Încercați să construiți:

a) câteva aspecte ale mesajului astfel încât acesta să diminueze costurile psihologice atât la nivel individual, cât și la nivelul echipei;

b) elemente de comunicare pentru a compensa în acel departament lipsa persoanei din rețeaua de comunicare (elemente situate atât la nivel profesional, cât și la nivel personal – spre exemplu, dacă respectiva persoană a lucrat o perioadă mai mare de timp în cadrul acelui departament, relațiile sale cu colegii au devenit mult mai apropiate).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## CAPITULUL 4 – MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE AFACERII

### 4.1. ELABORAREA STRATEGIEI DE AFACERI

#### 4.1.1 TOTUL ÎNCEPE CU O IDEE – MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE AFACERII

În managementul strategic actual, prin *misiunea* unei organizații se înțelege rațiunea acesteia de *a exista*. Un număr din ce în ce mai mare de organizații își oficializează misiunea sub forma unei *declarații oficiale scrise* care descrie caracteristicile esențiale ale activității lor, atât celor interesați, adică *stakeholder*-ilor organizațiilor, cât și publicului larg.

Pentru întreprinderile mici și mijlocii, declararea misiunii poate părea o excentricitate, când chestiunile zilnice de supraviețuire sunt presante. Totuși, dacă se au în vedere sugestiile lui Stephen Covey, definirea misiunii organizației apare ca un exercițiu de creare a unei viziuni prin care se descoperă viitorul, mai degrabă decât se definește. O abordare directă din punctul de vedere al principiilor poate oferi viabilitate organizației afectate de incertitudini.

Profesorul american Fred David (1989) susține că declararea misiunii ar trebui să conțină următoarele “componente” prin care să se răspundă întrebărilor asociate următoarelor elemente:

*consumatori* – cine sunt consumatorii (clienții) firmei?

*piață* – care este piața pe care firma concurează?

*produse* – care sunt produsele principale ale firmei?

*tehnologie* - care este tehnologia de bază a firmei?

*preocupări pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate* – care este angajamentul privind scopurile economice?

*filosofie* – care sunt valorile de bază, aspirațiile și prioritățile firmei?

*domeniu geografic* – în ce zonă geografică va activa firma?

*autodefinire* – care sunt punctele tari și avantajele competiționale ale firmei?

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

*preocupare pentru imaginea publică – care este imaginea publică a firmei?*

*preocupare pentru membrii firmei – care este atitudinea față de membrii firmei?*

Deși există numeroase sugestii privind modul de redactare a unei declarații a misiunii, etapizarea ce urmează, inspirată de Hax și Majluff (1996), reprezintă abordarea cel mai bine structurată, fără a cădea în extrema excesului de condiționări sau recomandări.

1. **Definirea orizontului de timp:** pentru o strategie deliberată, percepută ca fiind un plan, se fixează orizontul de timp compatibil cu caracteristicile industriei în care se operează. Orizontul de timp mediu teoretic de trei-cinci ani va fi mai scurt (cca 1-2 ani) pentru industriile volatile, caracterizate de schimbări importante și rapide, sau mai lung pentru industriile stabile ori care necesită investiții importante cu termene lungi de recuperare.

2. **Definirea poziției inițiale a afacerii:** organizația trebuie să-și definească poziția inițială a fiecărei afaceri printr-o referire sintetică la produs, piață și aria geografică de operare. În mod concret, definirea pieței înseamnă identificarea corectă a segmentelor de interes, operație dificilă din cauza criteriilor variate de segmentare utilizate în diverse industrii.

3. **Definirea competențelor distinctive și a sistemului de valori ale organizației:** organizația își fixează un set de valori de bază pentru structurarea unei filosofii proprii. Este probabil ca această filosofie să fie partea cea mai stabilă în timp a organizației, chiar dacă organizația schimbă industriile sau ariile geografice de interes. Competențele singulare reprezintă abilitățile care conferă organizației un avantaj durabil față de competitori. Pentru marea majoritate a organizațiilor, definirea și/sau identificarea competențelor singulare sunt dificile ori chiar imposibile, din cauza faptului că, uneori, aceste competențe nu există.

4. **Definirea poziției dezirabile a afacerii:** poziția-țintă a fiecărei afaceri a organizației trebuie proiectată în orizontul de timp fixat cu referire la aceleași elemente ca la punctul 2. În plus, organizația își va preciza segmentele produs-piață, conturând alternative strategice de bază în termenii strategiilor generice Ansoff (1965) sau Porter (1985).

5. **Stabilirea priorităților:** dacă există o listă de transformări asociate produsului, pieței, ariei geografice și, în paralel, sistemul de valori sau competențe, atunci este recomandat să se stabilească o ordine a importanței lor. Este firesc ca între situația dorită și realitate să apară decalaje ce se concretizează în lipsa resurselor necesare acoperirii tuturor transformărilor dorite.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

**6. Concretizarea sarcinilor-provocare asociate schimbărilor vizate:** sarcinile-provocare sunt acțiuni generice, de tip dezvoltare, restrângere, concentrare etc., care permit concretizarea transformărilor vizate prin misiunea aleasă. Aceste acțiuni trebuie percepute ca fiind procese cu o durată de desfășurare corelată cu orizontul de timp fixat inițial.

**7. Oficializarea misiunii:** realizarea unui document oficial tip declarație privind formularea misiunii necesită deseori o sintetizare a elementelor-cheie care privesc derularea afacerilor în orizontul de timp ales. Sinteza trebuie făcută cu respectarea condițiilor de logică și stil menționate. Uzual, *declarația evită comunicarea unor informații care ar putea crea dezavantaje firmei.*

Strâns legată de misiunea firmei este viziunea care înglobează misiunea, valorile scopurile și obiectivele firmei. De multe ori între viziune și misiune apar chiar confuzii. Filosofia firmei sau viziunea care o ghidează și din care derivă celelalte componente este cea care produce cele mai frecvente eșecuri sau erori în lumea afacerilor. Acestea apar deoarece:

- viziunea este prea generală și/sau prea abstractă,
- viziunea este prea detaliată – în acest caz, avem de a face cu elemente strategice și operaționale neierarhizate,
- viziunea se transformă în obiective financiare,
- viziunea și acțiunile sunt deconectante – corolar al celor trei erori precedente, acest efect conduce la dezarticularea stării de spirit; unii devin vizionari utopici, iar alții se plâng de lipsa liniilor strategice,
- viziunea este inadecvată condițiilor mediului,
- viziunea nu există.

#### 4.1.2. OBIECTIVELE ȘI SCOPURILE AFACERII – TRANSFORMAREA IDEILOR ÎN ACȚIUNI

Discuția despre obiectivele organizației este legată indisolubil de cea privind misiunea și viziunea strategică. **Abordarea strategiei ca plan presupune că misiunea organizației, odată stabilită, va fi transpusă în practică prin intermediul unui set de obiective măsurabile.**

Logica acestui set este concretizată într-o construcție coerentă în timp, asociată activităților sau funcțiilor organizației. Rolul principal al obiectivelor este de a detalia acțiunea preconizată într-

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

o manieră care să asigure coerență desfășurării sale. În același timp, fixarea obiectivelor obligă la acțiune, primul pas însemnând procesul decizional prin care se aleg aceste obiective.

**Dacă viziunea și misiunea definesc direcția de “deplasare” a unei organizații, obiectivele vor defini “pașii” care trebuie urmați și care concretizează devenirea organizației.** Ca și conceptul de “misiune”, conceptul de “obiectiv” prezintă, pe filiera strategiei, o ascendență în domeniul militar. **Obiectivul reprezintă ceva bine delimitat, care se constituie într-o țintă și care focalizează un efort pentru atingerea sa. Asocierea sa cu o acțiune apare ca fiind definitorie.**

#### 4.1.3 TRECEREA DE LA VIZIUNEA FIRMEI LA STRATEGIILE FIRMEI

În baza cunoașterii pieței și a mediului socio-economic, sau, de ce nu, forțați de împrejurări antreprenorii își formulează o misiunii, implicită sau explicită, și chiar o filosofie de afaceri. Acest fapt depinde strict de context. Misiunea astfel asumată și scopurile/obiectivelor ce derivă din aceasta stau la baza unei strategii manageriale care ar putea fi definită drept “totalitatea eforturilor managementului focalizate către dirijarea reacției firmei la oportunitățile, schimbările și dificultățile din mediu în funcție de competența de care dispune și resursele specifice acesteia (Mercioiu & al., 1998). Ca regulă planificarea unei afaceri presupune următoarele etape. Dincolo de disputele teoretice ele se referă, în esență, la cinci aspecte surprinse perfect în lucrarea “Strategii competitive ale firmei” de Ioan Ciobanu și Ruxandra Ciulu (2005).

- *Analiza și diagnosticul poziției strategice a firmei (cercetare/monitorizare/evaluare)*
- *Politica generală și misiunea firmei, ținând seama de jocul puterii (acționari, lobby, putere publică).* Acestea sunt traduse în obiective strategice suficient de precise pentru a servi ca ghid de acțiune.
- *Elaborarea planului operațional* constă în traducerea în programe relativ detaliate a acțiunilor impuse de manevrele strategice reținute și asigurarea coerenței și fezabilității lor financiare,
- *Stabilirea bugetele* au un caracter normativ și restrictiv pentru indivizii din cadrul firmei.

Astfel o firmă ar putea adapta, generic vorbind, următoarele strategii (Ciobanu, Ciulu, 2005):

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- strategii de dominare a pieței prin costuri,
- strategii de diferențiere,
- strategii de concentrare verticală sau orizontală (asupra unei nișe),
- strategii ofensive sau defensive,
- strategii de adaptare la ciclul de viață al produselor sau domeniilor de activitate,
- strategii situaționale,
- strategii corporatiste,
- strategii tehnologice și inovaționale,
- strategii antreprenoriale.

Opțiunea strategică depinde de resurse. Între aceste coordonate (strategia asumată) se poate vorbi despre o planificarea strategică a firmei care exercită trei roluri principale ce converg în direcția realizării obiectivelor firmei:

- **Provocarea, organizarea și administrarea schimbării**
- **Trasarea unei dezvoltări coerente**

Ca orice sistem complex firma trebuie să fie suficient de diferențiată pentru a fi în simbioză cu mediul său și suficient de integrată pentru a continua să existe ca entitate distinctă.

- **Ameliorarea performanțelor**

---

#### 4.1.4. ADOPTAREA UNEI STRATEGII? CUM SE ÎNTÂMPLĂ ACEST LUCRU?

---

##### Ciclul planificării strategice

**1. Manageriatul fixează obiectivele pe termen mediu și lung și alege teme strategice cheie pentru dezvoltarea firmei.** Fiecare grup de reflecție însărcinat cu tratarea acestor teme va elabora o sinteză și va propune o strategie adaptată. Acest proces de reflecție se va dezvolta în paralel cu ciclul planificării propriu-zise.

**2. Firma efectuează un diagnostic extern, analizând în detaliu situația sa în raport cu concurenții.** Se vor elabora prognoze economice, tehnologice și sociale. Compartimentele de

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

specialitate vor propune două **scenarii contrastante** ce corespund cu două evoluții posibile ale mediului: una optimistă, cealaltă pesimistă.

**3. Managerii superiori transmit nivelurilor funcționale și operaționale un studiu** în care se prezintă obiectivele și scenariile mediului, precum și lista **temelor strategice** în curs de analiză. Responsabilii nivelurilor menționate efectuează analize ale pieței, ale proiectelor de investiții și evaluează coerența existentă între rezultatele lor și obiectivele transmise de conducerea firmei.

4. Se organizează mai multe **reuniuni** înainte de a corela obiectivele și restricțiile existente la nivelul fiecărui compartiment implicat în proces. De exemplu, la Renault, această fază durează trei luni.

5. După ce se definește alocarea resurselor și se fixează obiectivele pentru fiecare compartiment, se pregătesc **planurile operaționale**, cifrând cât mai precis proiectele de investiții și indicatorii economico-financiari.

6. Conducerea strategică face sinteza și asigura coerența finală a planurilor suprapuse. În continuare, trebuie pus la punct un **plan consolidat al firmei**.

7. Conducerea organizează o **informare a salariaților cu privire la planul strategic înainte de a-i fixa orientările pe termen mediu și lung**. Sub acest aspect, firmele au poziții diferite. Trebuie protejat secretul deciziilor de alocare a resurselor sau, dimpotrivă, mobilizarea oamenilor? (Ciobanu, Ciulu, 2005)

---

#### 4.1.5. ANALIZA STRATEGICĂ A AFACERII

---

#### Model exhaustiv de analiză strategică

##### Context, obiective, strategii

- Care sunt meseriile firmei?
- Pe ce segmente strategice se situează firma?
- Care sunt factorii – cheie de succes (FCS) pe termen mediu, pe an, pe zi? Dar pericolele și factorii de risc?
- Ce strategii s-au definit pentru a asigura FCS și a lupta împotriva pericolelor potențiale?

##### Organizarea controlului gestiunii

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Controlul de gestiune se bazează pe un sistem de organizare fiabil?
- Toți FCS sunt efectiv administrați?
- Care este statutul unităților în cauză? Cum se măsoară performanța lor?
- Care sunt riscurile efectelor perverse?
- Controlul gestiunii este bine acceptat?
- Cine are interes în menținerea status-quo-ului?
- Există un echilibru între scopurile pe termen scurt și mediu?
- Măsurarea performanței este echitabilă?
- Ea este coerentă cu stilul de management dorit de echipa managerială?
- Cum este asigurată coordonarea între unități? Prin norme relevând concepția sistemului de control al gestiunii sau prin controlul de execuție?
- Dacă există cesiuni interne, ce implicații au valorificarea lor? Sunt ele coerente cu strategia?
- Modurile și sistemele diferențierii și integrării sunt coerente cu FCS?
- Cum sunt stabilite acestea?
- Ele fac referire la strategii?
- Planurile anuale identifică ipotezele, obiectivele?
- Planurile anuale se sprijină pe planuri operaționale?
- Cine alege ipotezele?
- Sursele de informații sunt clare și fiabile?
- La ce servesc bugetele - la măsurarea performanței sau la motivare?
- Acestea induc disfuncții?
- Documentele bugetare sunt clare? Permit ele identificarea ipotezelor și a obiectivelor
- reținute?
- Se practică simulările?

### **Sisteme logice de urmat**

Firma este supusă riscurilor variației brutale a conjuncturii?

- Se poate prevedea orizontul bugetelor?

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Dacă nu, sistemul informațional permite anticipări?
- Logica bugetară prevede reestimări sistematice?
- Se distinge reestimarea de revizia bugetară?
- Activitatea de producție permite utilizarea standardelor?
- Există un tablou de bord specific? Cum a fost el introdus ?
- Este o sinteză de informații contabile sau aduce informații nesesizate în contabilitate?
- Tabloul de bord conține și indicatori anticipativi?

Strategia sau direcția strategică a unei firme determină și este influențată totodată de elemente analizate anterior precum:

- viziunea și misiunea firmei,
- nucleul de valori,
- propunerea de valoare și
- procesele de decizie din firmă.

Mai ales primele două elemente prezidează toate procesele ce au loc în cadrul unei firme și determină viitorul acesteia. Propunerea de valoare leagă firma de clienții săi. De aceea cercetarea de marketing joacă un rol esențial în contextul cercetării de management.

În genere, analiza strategică a firmelor (ale căror etape/procedee/modele le vom surprinde în cele ce urmează) ia în considerare **șapte categorii de resurse** atunci când analizează evoluția strategică a unei companii:

- elementele tangibile (capital tangibil),
- accesul la capitalul financiar,
- resursele umane,
- talentul managerial,
- capitalul intelectual,
- brandurile și reputația firmei (elemente intangibile)
- tehnologia.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Pentru a măsura capacitatea strategică (de execuție a strategiei asumate) se realizează un audit intern al firmei care trebuie să ofere răspunsuri la unele întrebări vizând tipurile de resurse implicate în funcționarea firmei.

Spre exemplu, **auditarea resurselor umane** va răspunde următoarelor întrebări:

- Are firma oameni potriviți la locul potrivit?
- Este firma pregătită pentru pierderea unor persoane din schema de personal?
- Poate firma să-și atragă oamenii potriviți pentru viitorul afacerii?
- Sunt angajații mulțumiți cu mediul de lucru?
- Sunt oamenii suficient de bine pregătiți pentru a ne asigura că valorile și misiunea firmei vor fi respectate și puse în practică?

#### 4.2. VALORI ALE AFACERII - PRINCIPIUL EGALITĂȚII ȘANSELOR ȘI NEDISCRIMINĂRII

---

Ca membră a Uniunii Europene, România a trebuit și va trebui să-și armonizeze legislația în conformitate cu normele comunitare. Principiul egalității șanselor și al nediscriminării constituie unul dintre fundamentele Tratatului Comunitar și al dreptului european. În România, principalul corpus legal în domeniul legislației muncii, care reglementează drepturi și obligații cu privire la principiul egalității șanselor și nediscriminării în muncă, îl reprezintă Codul Muncii (aici sunt reglementate totalitatea raporturilor individuale și colective de muncă, modul în care se efectuează controlul din domeniul raporturilor de muncă, precum și jurisdicția muncii). Câteva principii care constituie fundamentul Codului Muncii:

- Libertatea muncii este garantată prin Constituție.
- Dreptul la muncă nu poate fi îngrădit.
- Munca forțată este interzisă, prin muncă forțată înțelegând orice muncă sau serviciu impus unei persoane sub amenințare sau pentru care persoana nu și-a exprimat consimțământul în mod liber.
- Orice persoană este liberă în alegerea locului de muncă și a profesiei, meseriei sau activității pe care urmează să o presteze.
- Nimeni nu poate fi obligat să muncească sau să nu muncească într-un anumit loc de muncă sau într-o anumită profesie, oricare ar fi aceasta.
- Orice salariat care prestează o muncă

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

beneficiază de condiții de muncă adecvate activității desfășurate, de protecție socială, de securitate și sănătate în muncă, precum și de respectarea demnității și a conștiinței sale, fără nici o discriminare.

- Tuturor salariaților care prestează o muncă le sunt recunoscute dreptul la plată egală pentru muncă egală, dreptul la negocieri colective, dreptul la protecția datelor cu caracter personal, dreptul de a se asocia în organizații sindicale, precum și dreptul la protecție împotriva concedierilor nelegale.

- În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de șanse și egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii. Orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat (bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, opțiune politică, origine socială, religie, dizabilitate, situație sau responsabilitate familială, apartenență sau activitate sindicală) este interzisă.

Adrese utile:

- Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, București, Piața Walter Mărcineanu, Nr. 1-3, Sector 1, Tel. 021/3126578, 021/ 3126579, Fax. 021/3126585 Email: [contact@cncd.org.ro](mailto:contact@cncd.org.ro), Web. [www.cncd.org.ro](http://www.cncd.org.ro)
- Centrul Parteneriat pentru Egalitate: [www.gender.ro](http://www.gender.ro)

---

#### 4.2.1. CADRUL LEGISLATIV

---

Prin discriminare se înțelege orice deosebire, excludere, restricție, preferință sau tratament diferit care dezavantajează o persoană/un grup în comparație cu altele aflate în situații similare/comparabile. Orice persoană poate fi expusă discriminării, pe un motiv sau altul, în anumite situații; discriminarea, pe orice criteriu, este interzisă atât de legislația națională cât și cea europeană și de legislația internațională referitoare la drepturile omului.

Cadrul legislativ din Romania, care a transpus normele europene în domeniul nediscriminării, prevede egalitatea tuturor cetățenilor fără deosebire de rasă, naționalitate, origine etnică, limbă, sex, opinie, apartenență politică, avere sau origine socială, precum și sancționarea actelor de discriminare. De asemenea, Constituția consacră prioritatea pactelor și a tratatelor privitoare la drepturile fundamentale ale omului, la care România este parte. A fost adoptată o legislație specială în domeniul antidiscriminării și egalității de șanse: Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și combaterea tuturor

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: [office@esfcrea.ro](mailto:office@esfcrea.ro), W: [www.esfcrea.ro](http://www.esfcrea.ro)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

formelor de discriminare, cu modificările și completările ulterioare. Legea cuprinde dispoziții specifice și în materie de angajare și profesie, accesul la serviciile publice administrative și juridice, de sănătate, la servicii, bunuri și facilități, educație, libertatea de circulație, libera alegere a domiciliului, accesul în locurile publice precum și la dreptul la demnitatea personală.

În domeniul egalității de șanse între femei și bărbați se aplică Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, cu modificările și completările ulterioare. Există și alte acte normative care reglementează aceste domenii: Legea 215/2000 a administrației publice locale, Legea 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, cu modificările și completările ulterioare.

---

#### 4.2.2. TIPURI ȘI FORME DE DISCRIMINARE

---

A discrimina înseamnă a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea, sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite.

**1. Discriminarea directă** intervine atunci când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât o altă persoană, care este, a fost sau ar fi într-o situație comparabilă, pe baza oricărui criteriu de discriminare prevăzut de legislația în vigoare.

**2. Discriminarea indirectă** este, de asemenea, interzisă atât de către legislația națională, cât și de către cea europeană. Discriminarea indirectă intervine atunci când o prevedere, criteriu sau practică, aparent neutră, pune într-o situație de dezavantaj persoane aparținând unui grup față de alte persoane. Sunt exceptate de la această regulă situațiile în care prevederea, criteriul sau practica sunt justificate în mod obiectiv de un scop legitim și măsurile folosite pentru atingerea aceluși scop sunt adecvate și necesare. Tot ca discriminare indirectă, poate fi considerat orice comportament activ sau pasiv, care, prin efectele pe care le generează, favorizează sau defavorizează nejustificat, supune unui tratament injust sau degradant o persoană sau grup de persoane, sau chiar o comunitate față de altele, care se află în situații egale.

**3. Hărțuirea** este o altă formă de discriminare sancționată prin lege. Hărțuirea este definită ca fiind un comportament nedorit, în legătură cu un criteriu de discriminare, care are ca scop sau efect violarea demnității personale a persoanei sau crearea unui cadru

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensiv. Atunci când se analizează dacă o hărțuire a avut loc, nu este necesară identificarea unui element comparativ.

**4. Legislația națională, în conformitate cu normele europene, specifică faptul că ordinul de a discrimina o persoană este tot o forma de discriminare. Dispoziția sau ordinul de a discrimina este acel ordin primit de o persoană sau de un grup de persoane pentru a discrimina.**

**5. Legea română include și victimizarea ca unul din actele interzise. Statul trebuie să aplice măsurile necesare pentru a proteja indivizii de la orice forma de tratament advers (precum concedierea) ca reacție la o plângere, acțiune sau alte proceduri prin care se urmărește respectarea principiului egalității de tratament. Aceasta prevedere oferă protecție atât persoanelor discriminate cât și celor care pot oferi probe utile în procedura anti-discriminare.** **6. Discriminarea multiplă este un termen dezvoltat pentru a adresa experiențele de discriminare care se face pe mai multe criterii (vârstă, gen, orientare sexuală, etnie, dizabilitate, religie). Discriminarea multiplă descrie o situație în care nedreptatea apare pe baza a doi sau mai mulți factori de discriminare, care acționează separat. De exemplu, o femeie cu dizabilitate fizică poate fi discriminată, pe baza genului ei, în a accesa posturi de management și, pe baza dizabilității, în situația în care clădirea de birouri în care lucrează nu are rampă de acces. În acest caz, discriminarea multiplă descrie riscul cumulativ al unor experiențe de discriminare distincte de cele ale unor grupuri de indivizi care au doar una din aceste caracteristici. Legea prevede sancționarea oricărei deosebiri, excluderi, restricții sau preferințe, bazată pe două sau mai multe criterii de discriminare, și constituie circumstanță agravantă în stabilirea răspunderii penale. Există persoane care sunt în mod frecvent dezavantajate ca rezultat al mai multor cauze: o persoană poate suferi dezavantaje pentru că este femeie peste 45 de ani, alta poate fi discriminată pentru că este bărbat homosexual cu dizabilitate, iar o alta poate fi dezavantajată pentru că este femeie de etnie romă. Aceste persoane au un risc mai mare să fie supuse discriminării, cumulat din mai multe tipuri separate de discriminare.**

## **Comportamente discriminatorii**

**1. Comportamentul angajatorului:** refuzul angajării, angajarea în condiții păgubitoare pentru angajat sau concedierea. Atunci când se face referire la comportamentul

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

angajatorului față de femei, chestiunea discriminării se asociază cu o salarizare mai mică decât a bărbaților, suprasolicitare (corelată cu docilitatea femeilor), condiții foarte grele de muncă.

**2. Tratamentul incorect** în evaluare, în acceptare, în comunicare etc.

**3. Violența domestică și supra-încărcarea** femeilor cu sarcini casnice și profesionale a fost menționată de femei și de bărbați cu orientare sexuală diferită. Bărbații intervievați consideră acestea ca fiind “în firea lucrurilor”.

**4. Lipsa de facilități** pentru persoane cu dizabilități locomotorii: menționată și de bărbați și femei.

#### 4.2.3. RESPONSABILITĂȚI CE REVIN MANAGERILOR DE RESURSE UMANE, ÎN FUNCȚIE DE DIVERSE TIPURI DE DISCRIMINARE

Forme de discriminare și probleme asociate acestora	Recomandări pentru eliminarea practicilor discriminatorii
Intimidarea, hărțuirea sexuală și evaluarea discriminatorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formarea responsabililor de resurse umane din cadrul organizațiilor privind investigarea și soluționarea cazurilor de intimidare sau hărțuire a (semnalarea cazului, colectarea de date, organizarea unei comisii de etică, soluționare, implementarea măsurilor și evaluarea efectelor).</li> <li>- Menționarea în regulamentele de organizare și funcționare a procedurilor de soluționare a situațiilor de intimidare sau hărțuire; promovarea acestor informații în rândul tuturor angajaților.</li> <li>- Analiza fenomenului de intimidare și hărțuire de către confederațiile sindicale; dezvoltarea unei proceduri de soluționare a acestor cazuri; stabilirea și promovarea unor principii de respectat de către persoanele responsabile de soluționarea unor astfel de situații (profesionalism, confidențialitate, suport acordat persoanei discriminate, centrarea pe informații certe, evaluarea măsurilor luate).</li> </ul>
Existența unor condiții de muncă cu impact negativ asupra sănătății fizice și mentale a femeilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificări realizate de Inspekția Muncii în firmele din domenii diverse, cu scopul de a identifica dacă mediul de muncă afectează sănătatea angajaților.</li> <li>- Susținerea firmelor în îmbunătățirea condițiilor de muncă.</li> <li>- Negocieri, în cadrul contractului colectiv de muncă, între angajatori și sindicate pentru identificarea unor modalități de îmbunătățire a condițiilor de muncă.</li> <li>- Formarea liderilor de sindicat privind acționarea în justiție a angajatorilor care nu respectă legislația din domeniul sănătății și securității în muncă.</li> </ul>

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

<p>Conflict major între viața de familie și cea profesională a femeilor, cu consecințe negative asupra stării lor de sănătate și asupra calității vieții lor profesionale și personale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programe de promovare a implicării taților în creșterea și educarea copiilor (cu accent pe beneficiile pentru copil și pentru părinți ale acestei implicări).</li> <li>- Dezvoltarea de programe flexibile de lucru pentru angajații cu copii.</li> <li>- Promovarea în rândul angajatorilor a măsurilor care susțin programul flexibil de muncă sau activitățile cu jumătate de normă prin scoaterea în evidență a impactului pozitiv asupra performanței în muncă (angajații cu copii, care au program de muncă flexibil, înregistrează un nivel de stres mai scăzut și implicit o calitate mai ridicată a activităților realizate).</li> </ul>
<p>Stigmatizarea resimțită de femeile divorțate și evaluarea mai exigentă a acțiunilor acestora decât înainte de divorț.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltarea unor servicii de consiliere adresate persoanelor care trec prin situații de divorț și a copiilor acestora.</li> <li>- Materiale informative cu sugestii și recomandări oferite de centrele de sănătate mentală și medicii de familie persoanelor care trec prin situații de divorț.</li> </ul>
<p>Discriminarea în angajare a persoanelor cu vârsta peste 40 de ani</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificarea măsurii în care angajatorii fixează limite de vârstă în procesele de recrutare, selecție, promovare.</li> <li>- Verificarea măsurii în care persoane din toate categoriile de vârstă aplică și sunt selectate de către angajatori.</li> <li>- Dezvoltarea unor politici care asigură șanse egale tuturor angajaților și promovarea acestora în rândul angajatorilor.</li> <li>- Cursuri de formare și oportunități de dezvoltare pentru persoanele cu vârsta peste 40 de ani.</li> <li>- Campanii de informare a angajatorilor despre implementarea unor măsuri de nediscriminare a persoanelor cu vârsta peste 40 de ani.</li> <li>- Campanii pentru angajatori, care să adreseze următoarele arii de intervenție: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutarea (bazată pe abilități și potențial);</li> <li>- Training (pentru toți angajații);</li> <li>- Menținerea angajaților (prin considerarea nevoilor individuale și ale celor de business).</li> </ul> </li> <li>- Consiliere în sesizarea sindicatelor de către angajații cu vârsta peste 40 de ani ori de câte ori aceștia se simt discriminați (nu primesc resursele necesare, nu sunt promovați, nu participă la formare etc.).</li> </ul>
<p>Glume homofobe și etichetarea angajaților, având orientare homosexuală, de către colegi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiale și traininguri pentru managerii de resurse umane despre managementul diversității și despre impactul negativ al diverselor forme de discriminare asupra angajaților, departamentelor, companiilor.</li> <li>- Dezvoltarea în cadrul companiilor a unor proceduri interne de soluționare a cazurilor de discriminare.</li> </ul>

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Trăiri negative avute de subiecții gay în acceptarea orientării sexuale, mărturisirea și asumarea homo-sexualității	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovarea unei imagini pozitive a homosexualilor;</li> <li>- Dezvoltarea unor atitudini de toleranță, înțelegere și deschidere față de persoane având o altă orientare sexuală.</li> </ul>
Dificultăți de mediu pentru persoanele cu dizabilități fizice în accesarea serviciilor la care acestea au dreptul.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construirea de rampe de acces al persoanelor cu dizabilități fizice în interiorul organizației.</li> <li>- Îmbunătățirea facilităților de transport la și de la servicii pentru persoanele cu dizabilități fizice</li> </ul>
Atitudini negative ce acționează ca bariere în integrarea persoanelor cu dizabilități	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schimbarea atitudinii angajaților privitoare la persoanele cu dizabilități.</li> <li>- Realizarea unor campanii sociale de reducere a stigmei față de persoanele cu dizabilități.</li> </ul>
Neangajarea persoanelor cu dizabilități ca urmare a centrării angajatorilor pe dizabilitate și nu pe abilitățile și calitățile persoanei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrarea în muncă a persoanelor cu dizabilități.</li> <li>- Dezvoltarea unor servicii sociale de sprijin al persoanelor cu dizabilități în angajarea, integrarea în grupul de muncă și menținerea locului de muncă (consiliere, coaching, formare/dezvoltare).</li> <li>- Dezvoltarea unor mecanisme eficiente de mediere între persoanele cu dizabilități și angajatori.</li> <li>- Identificarea miturilor angajatorilor despre persoanele cu dizabilități și a unor modalități de schimbare a percepțiilor acestora (ex. de mituri „Persoanele cu dizabilități nu sunt foarte productive”, „Acomodarea la locul de muncă a persoanelor cu dizabilități este prea costisitoare”).</li> <li>- Identificarea raportului cost-beneficii, din perspectiva angajatorilor, ale recrutării unei persoane cu dizabilități (costul de recrutare, costul de modificare sau adaptare a condițiilor de muncă, costurile de training și beneficii în termeni de calitate, diversitate a forței de muncă, responsabilitate socială).</li> <li>- Instruirea celorlalte compartimente cu privire la posibilitatea de accesare a fondurilor europene destinate persoanelor cu dizabilități.</li> </ul>
Încălcarea confidențialității persoanelor cu HIV/SIDA, etichetarea și marginalizarea acestora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanii de reducere a stigmatizării persoanelor cu HIV/SIDA în rândul angajaților.</li> <li>- Înăsprirea pedepselor pentru discriminare și implicarea persoanelor infectate cu HIV în activitățile de combatere a discriminării</li> </ul>
Discriminarea femeilor la angajare și salarizare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colectarea de date, analiza acestora, informarea și luarea de atitudine împotriva acestor practici.</li> <li>- Analiza sistemelor de salarizare ale angajatorilor pentru a vedea în ce măsură acestea respectă principiul plății egale pentru muncă de valoare egală.</li> </ul>

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificarea și promovarea unor măsuri de bună practică în domeniul egalității de șanse pentru femei și bărbați.</li><li>- Susținerea de proiecte prin care se formează/dezvoltă profesional femeii cu vârsta peste 45 de ani.</li><li>- Consilierea femeilor afectate de discriminare multiplă în a obține și a păstra un loc de muncă.</li><li>- Încurajarea angajatorilor în dezvoltarea unei forțe de muncă diversificată.</li><li>- Adoptarea unei politici nediscriminatorie privind evaluarea posturilor, construirea de sisteme de salarizare echitabile, recrutarea și promovarea, programe pentru angajați de îmbinare a vieții de familie cu viața profesională, programe de combatere a hărțuirii la locul de muncă.</li></ul>
--	---

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## ANEXĂ 1: STRUCTURI NAȚIONALE, REGIONALE ȘI JUDEȚENE DE ASISTENȚĂ PENTRU IMM-URI

La nivel național există structuri de asistență, consultanță, training pentru întreprinzători și pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM). Un aspect esențial este afilierea întreprinderilor în structuri asociative ce constă în implicarea acestora în procesul decizional, participarea directă la elaborarea politicilor de susținere și promovare a întreprinderilor mici și mijlocii. Structurile asociative, reprezentate mai ales de organizațiile patronale, camere de comerț și industrie, asociații profesionale sau comerciale, bănci și organisme financiare asigură cadrul formal în care diferitele întreprinderi își fac auzite nevoile și cerințele, iar astfel au mai multe șanse ca vocea lor comună să fie ascultată de către Guvern sau alți factori de decizie din executiv și legislativ. Consultarea acestora în procesul decizional de elaborare a politicilor publice referitoare la sectorul IMM și a legislației aferente este un proces democratic prin care se garantează ca interesele tuturor celor implicați sunt luate în considerare.

În România cadrul de consultare a societății civile, inclusiv pe segmentul mediului de afaceri a fost creat prin Legea nr. 52 adoptată în 2003 cu privire la transparența decizională, Legea nr. 58/2003 pentru modificare și completarea legii nr. 109/1997 cu privire la organizarea și formarea Consiliului Economic și Social. (Consiliu Tripartit).

Ca urmare a creării cadrului legal amintit pentru desfășurarea procesului consultativ, funcționează actualmente în România diverse organisme, dintre care menționăm:

- Comitetul Consultativ pentru Dezvoltarea sectorului IMM, constituit la Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii (ANIMMC) sub forma unui Forum, pentru a dezbate problemele IMM-urilor. Comitetul are 47 de membri: 10 din ministere de resort, 5 din uniuni sindicale, 27 din organizații patronale și reprezentanți ai asociațiilor bancare, consilii ai investitorilor străini, camere de comerț și industrie, Academia Română, Agenția Română pentru Investiții Straine.
- Comisii pentru Dialog Social constituite în cadrul ministerelor, agențiilor și prefecturilor.
- Consiliul Economic și Social (Consiliul Tripartit) care funcționează în baza Legii Nr.58-2003 pentru modificare și completarea legii nr.109-1997. Consiliul Tripartit a fost înființat ca instituție publică de interes național, autonomă pentru desfășurarea dialogului social la nivel național între Guvern, sindicate și organizațiile patronale. Consiliul Tripartit este compus din 27 de membri desemnați de partenerii sociale și are un rol consultativ în elaborarea strategiilor economice și sociale și a politicilor publice.

Cu toate că în România există acest cadrul instituțional de desfășurare a procesului consultativ încă din anul 1997, totuși în urma unui studiu la nivel european, România ocupă primul loc, cu proporția cea mai mare a celor care cred că organizațiile de afaceri nu sunt pregătite să răspundă la consultări. La nivel național, asociațiile de afaceri și patronale care susțin interesele diferitelor domenii de activitate, sunt următoarele:

- Alianța pentru Dezvoltarea Economică a României (ADER)
- Asociația Acționarilor din România
- Asociația Consultanților în Management din România

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Asociația de Comunicații prin Cablu
- Asociația Femeilor Manager din România
- Asociația Forestierilor din România
- Asociația Generală a Economistilor din România
- Asociația Generală a Inginerilor din România
- Asociația Intreprinderilor Mici și Mijlocii Covasna
- Asociația Investitorilor Straini Din România
- Asociația Națională a Agențiilor de Turism din România
- Asociația Națională a Evaluatorilor din România
- Asociația Națională a Exportatorilor și Importatorilor din România
- Asociația Națională a Furnizorilor pentru Industria Poligrafică
- Asociația Națională a Industriei de Software și Servicii (ANIS)
- Asociația Națională a Industriilor de Morar și Panificație din România
- Asociația Națională a Internet Service Providerilor din Romania (ANISP)
- Asociația Națională a Investitorilor din România
- Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural (ANTREC)
- Asociația Națională Patronală Nutricomb
- Asociația Oamenilor de Afaceri din România
- Asociația Oamenilor de Afaceri Pro Invest
- Asociația Organizatorilor de Târguri și Expozitiți Din România
- Asociația Patronală a Intreprinderilor Mici și Mijlocii
- Asociația Patronală a Producătorilor și Utilizatorilor de Echipamente Industriale pentru Protecția Mediului (UNIMED)
- Asociația Patronală Româna a Industriei Cauciucului
- Asociația Patronilor Privati din Romania
- Asociația pentru Promovarea Femeii din Romania (APFR)
- Asociația pentru Tehnologia Informației și Comunicații din România (ATIC)
- Asociația Producătorilor de Bere din România
- Asociația Producătorilor de Mobilă din România
- Asociația Româna a Antreprenorilor de Construcții - ARACO
- Asociația Româna a Bancilor
- Asociația Româna pentru Calitate
- Asociația Româna pentru Industria Electronică și de Software (ARIES)
- Asociația Romano-Americană pentru Sprijinul Relațiilor de Afaceri (ARBUS)
- Asociația Societatea Româna Pentru Asigurarea Calității
- Asociația World Trade Center București
- Business Opportunities For Women Association (ASOAF - BOW)
- Comitetul Național pentru Distribuție
- Confederația Națională a Patronatului Român
- Confederația Patronală din Industrie Româna
- Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România
- Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)
- Consiliul Național al Patronilor din România
- Federația Agricultorilor Privatizati din România
- Federația Industriei Hoteliere din România
- Federația Patronală din Construcția de Mașini - FEPA - CM

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Federația Patronală Din Electronica Si Electrotehnica
- Federația Patronală Din Geologie Si Ape Minerale - Mineral
- Federația Patronală Din Industria Chimica Si Petrochimica - FEPACHIM
- Federația Patronală Din Industria Energetica - ELPEGA
- Federația Patronală Din Industria Materialelor De Constructii
- Federația Patronală Din Industria Usoara - FEPAIUS
- Federația Patronală Din Turism (Fpt)
- Federația Patronală Româna Din Industria Alimentara Si Nealimentara
- Federația Româna Pentru Dezvoltare - Montana
- Organizația Patronală Agroauto
- Organizația Patronală de Ramura a Industriei de Morarit și Panificație
- Organizația Patronală de Ramură din Industria Cărnii și Frigului - Rocarne
- Organizația Patronală din Comerțul cu Produse Metalo-Chimice - Metacom
- Organizația Patronală din Industria Sticlei și Ceramicii Fine
- Organizația Patronală din Ramura Comerțului Alimentar cu Ridicata
- Patronatul Național Român
- Romanian Convension Bureau (RCB) - National Association Of Professional Conference And Exhibition Organizer
- Uniunea Camerelor de Comerț și Industrie Bilaterale din România
- Uniunea Centrală a Cooperativelor de Consum și de Credit - CENTROCOOP
- Uniunea Centrală a Cooperativelor Meșteșugărești - UCECOM
- Uniunea Generală a Industriștilor din România - 1903
- Uniunea Generală a Industriștilor din România - UGIR
- Uniunea Națională a Agenților Imobiliari
- Uniunea Națională a Organismelor de Plasament Colectiv (UNOPC)
- Uniunea Națională a Patronatului Român
- Uniunea Națională a Societăților de Asigurare și Reasigurare din Romania (UNSAR)
- Uniunea Națională a Transportatorilor Rutieri din România - UNTRR
- Uniunea Patronală a Unităților de Cercetare-Dezvoltare și Proiectare din România
- Uniunea Româna a Producătorilor Industriali și Comercianților Independenți
- Uniunea Societăților de Expediții din România

În cadrul ANIMMC există o Rețea Națională a Centrelor de Consultanță, Instruire și Informare pentru IMM-uri, care asigură următoarele categorii de servicii:

## **SERVICII DE CONSULTANȚĂ**

### **A1. Consultanță în afaceri:**

- inițiere în afaceri;
- dezvoltarea afacerii;
- elaborare plan de afaceri;
- elaborare studii de fezabilitate;
- accesare programe de finanțare;
- elaborarea și managementul proiectelor.

### **A2. Consultanță juridică:**

- înființarea unei firme;
- contracte economice și comerciale;
- legislație română și europeană;

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- rezolvarea litigiilor;
- lichidarea firmei.

#### **A3. Consultanță financiar-contabilă:**

- elaborarea/verificarea situațiilor financiar-contabile;
- întocmirea/verificarea declarațiilor de impunere;
- efectuarea de expertize financiar-contabile;
- utilizarea instrumentelor de plată;
- întocmirea bugetelor de venituri și cheltuieli și a fluxurilor de trezorerie;
- analiza indicatorilor economico-financiar.

#### **A4. Consultanță comercială:**

- sondaje de piață;
- studii de piață;
- strategii pentru intrarea pe piețe interne/externe;
- tehnici de vânzare, marketing, export.

#### **A5. Consultanță pentru introducerea standardelor internaționale de calitate.**

### **B. SERVICII DE INSTRUIRE**

- Elaborarea planului de afaceri de către întreprinzători;
- Elaborarea studiilor de fezabilitate;
- Elaborarea studiilor de piață;
- Marketing și tehnici de vânzare;
- Management strategic și controlling;
- Managementul schimbării;
- Managementul resurselor umane;
- Managementul financiar-contabil;
- Managementul proiectelor;
- Managementul crizei, decizii în condiții de risc și incertitudine;
- Tehnici de negociere;
- Legislație europeană;
- Instruire vocatională;
- Instruire pe meserii.

### **SERVICII DE INFORMARE**

- Targuri și expoziții
- Misiuni economice
- Oferta de produse și servicii

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## ANEXA 2: SURSE DE INFORMARE SUPLIMENTARE

---

Ca întreprinzător trebuie să fii conectat în permanență la informații pentru a reuși să descoperi noi oportunități. De aceea, este vital să-ti construiești o bază de date cu surse de informare și adrese utile. Iată câteva surse foarte utile (la care se adaugă cărți și reviste de specialitate, precum și alte website-uri existente pe internet):

- [www.mimmc.ro](http://www.mimmc.ro) (Ministerul Întreprinderilor Mici și Mijlocii)
- [www.cci.ro](http://www.cci.ro) (lista Camerelor de Comerț din România)
- [www.onrc.ro](http://www.onrc.ro) (Registrul Comerțului)
- [www.ideideafaceri.ro](http://www.ideideafaceri.ro)
- [www.capital.ro/articole/business-87.html](http://www.capital.ro/articole/business-87.html)
- [www.infiintarifirme.ro](http://www.infiintarifirme.ro)
- [www.finantare.ro](http://www.finantare.ro) (despre finanțări nerambursabile și credite pentru afaceri)
- [www.legestart.ro](http://www.legestart.ro) (legislație)
- [sbinformation.about.com/od/bizopportunities/a/startup101.htm](http://sbinformation.about.com/od/bizopportunities/a/startup101.htm) ("Starting a Small Business - Essential Steps ")
- [www.fastcompany.com/magazine/15/rightway.html](http://www.fastcompany.com/magazine/15/rightway.html) ("The Right Way to Make Mistakes")
- [www.resourcenation.com/blog/most-commonly-made-mistakes-by-newcompanies](http://www.resourcenation.com/blog/most-commonly-made-mistakes-by-newcompanies) ("Most Commonly Made Mistakes by New Companies")
- [www.microsoft.com/smallbusiness/resources/startups/business-plansentities/7-biggest-mistakes-of-business-startups.aspx#biggestmistakesofbusinessstartups](http://www.microsoft.com/smallbusiness/resources/startups/business-plansentities/7-biggest-mistakes-of-business-startups.aspx#biggestmistakesofbusinessstartups) ("7 Biggest Mistakes of Business Startups")
- [www.articlesbase.com/web-design-articles/3-common-mistakes-of-theecommerce-company-945224.html](http://www.articlesbase.com/web-design-articles/3-common-mistakes-of-theecommerce-company-945224.html) ("3 Common Mistakes of Ecommerce Companies")
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- [entrepreneurs.about.com](http://entrepreneurs.about.com)
- [www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/](http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/)
- [www.franchisearch.com](http://www.franchisearch.com)
- [en.wikipedia.org/wiki/Coaching](http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching)
- [www.empower.ro/coaching/ce-este-coaching-ul/](http://www.empower.ro/coaching/ce-este-coaching-ul/)

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România  
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
ORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- [www.bestjobs.ro/articole/titlu-ce-este-coaching-ul/757/7](http://www.bestjobs.ro/articole/titlu-ce-este-coaching-ul/757/7)
- <http://www.planetpsych.com/zTreatment/coach.htm>.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## BIBLIOGRAFIE:

- Aaker, D. 2005, *Managementul capitalului de brand. Cum să valorificăm numele unui brand*, București, Brandbuilders.
- Agabrian, M. 2004, *Cercetarea calitativă a socialului*, Institutul European, Iași,
- Asociația ACCEPT, 2003, *Despre noi, Minorități sexuale în România*, București
- Atamer, T., Calori, R. 1993, *Diagnostic et décision stratégique*, Paris, DUNOD.
- Băcanu, B. 2006, *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Iași, Polirom.
- Băcanu, B. 2007, *Tehnici de analiză în managementul strategic*, Iași, Editura Polirom.
- Barken, A. 2005, *Cum să devii un șef mai bun*, Ed. ALLBeck, București
- Bogathy, Z. 2004, *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași, Polirom,
- Bulai, Ana, Stănciugelu Irina, 2004, *Gen și reprezentare socială*, Politeia, SNSPA, București,
- Burmann, Ch., Zeplin, S. 2005, 'Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management', *BRAND MANAGEMENT*, Vol. 12, No. 4, 279–300 April 2005.
- Buzărnescu Ștefan, 1995, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, E.D.P.R.A., București,
- Christensen, L.T. Askegaard, S. 2001, 'Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic approach', *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3-4, pp. 292 – 315, MCB University Press.
- Cole, G. A., 2000, *Managementul personalului*, Editura Codecs, București,
- Constantinescu D.A., Dobrin M., Niță S., Niță A. 1999, *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București
- Constantinescu D.A., Ungureanu AM, 1998, *Management I*, Editura Tehnică, București
- Constituția României
- Cornescu V., Mihailescu I., Stanciu S., 2001, *Management general*, Editura Actami, București
- Druță, F. 1999, *Motivația economică*, Editura Economică, București,
- De Mooj, M. K. 2009, *Global marketing and advertising. Understanding global paradoxes* (third edition), Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Sage.
- Duck, S. 2000, *Relații interpersonale*, Polirom, Iași
- Eniko Magyar – V. 2007, *Excluderea socială la intersecția dintre gen, etnicitate și clasă*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B.H. & Geus, P. 2006, 'Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases', *Journal of Product & Brand Management*, 15/2 (2006) 98–105.
- Ferreol, Gilles, Guy Jucquois, 2005, *Dicționarul alterității și al relațiilor interculturale*, Polirom, Iași,
- Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J. B., 1996, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston,
- Hackley, C. 2003. *Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research*. New York, Routledge.
- Heller R. 2001, *Cum să motivăm echipa*, Enciclopedia RAO, București
- Hindle T. 2000, *Cum să gestionăm timpul*, Enciclopedia RAO, București,

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
GIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- Jaba, O. 1999, *Analiza strategică a întreprinderii. Un ansamblu de metode și tehnici ale gestiunii strategice pentru asigurarea competitivității și securității firmei dumneavoastră*, Iași, Sedcom Libris.
- Jansen J. 2007, *Managementul carierei*, Polirom, Iași
- Jugănar, M. 1998, *Teorie și practică în cercetarea de marketing*, București, Editura Expert.
- Kerzner, H. 2001, *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto, John Wiley & Sons, Inc.
- Knox, S., Bickerton, D. 2003, 'The six conventions of corporate branding', *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, 2003, pp. 998-1016.
- Lefter V., Manolescu A. 1995, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București
- Manolescu A. 1997, *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, București,
- Margulies, W. 1977, 'Make the most of your corporate identity', *Harvard Business Review*, 1977 (July-August), pp. 66-77.
- Mathis R., Nica P., Rusu C. 1999, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București,
- Meenaghan, T. 1995, 'The role of advertising in brand image development', *Journal of Product and brand management*, vol. 4 no. 4, pp. 23-34.
- Mercioiu, V., Bob, C.A., Drăgușin, M., Tomescu, F. & Bucur, C. 1998, *Management Comercial*, București, Editura Economică.
- Neculau, Adrian, Gilles Ferreol, 1996, *Minoritari, marginali, excluși*, Polirom, Iași,
- Nica P., Iftimescu A. 2004, *Management. Concepte și aplicații*, Editura SedcomLibris, Iași,
- Pânișoară G. 2006, *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*, Polirom, Iași
- Pânișoară G., Pânișoară I.O. 2007, *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Polirom, Iași
- Pânișoară G., Pânișoară I.O. 2005, *Motivarea eficientă*, Polirom, Iași,
- Păunescu I. 2000, *Managementul resurselor umane - studii de caz*, Editura Eficient, București
- Radu E. 2001, *Conducerea resurselor umane*, Editura Economică, București
- Rotaru Anton, Prodan Adriana, 1998, *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași,
- Rusu C. 1996, *Management*, Editura Expert
- Schroeder, Jonathan E. 2002, *Visual Consumption*, London: Routledge.
- Sutherland, Max & Sylvester, Alice K. (2000). *Advertising and the Mind of the Consumer: What Works, What Doesn't, and Why*. St. Leonards, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Taylor, D. 2004, *Brand Stretch. Why 1 in 2 extensions fail and how to beat the odds. A brandgym workout*, Wiley and Sons.
- Thietart, R.-A. (coord.) 2007, *Méthodes de recherche en management*, Paris, DUNOD.
- Vlăsceanu M. 2003, *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iași
- Ziglar Zig 2004, *Arta vânzării*, Ed. Amaltea, București
- Zlate M. 2004, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iași
- Ciobanu, I&Ciulu, R. 2005, *Strategiile competitive ale firmei*, Iași, Polirom

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
OIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU  
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

## **Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POSDRU) 2007-2013**

**Numărul de referință al programului (CCI): 2007RO051PO001**

**Ministerul Muncii / Autoritatea de Management POSDRU / Organismul Intermediar Regional (OIR) – POSDRU NordEst, Piatra Neamț**

**AXA PRIORITARĂ 3 „Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor”**

**DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”**

**Proiect: Cooperare Regională pentru Excelență Antreprenorială (CREA)**

**ID: 3858**

**Nr. contract CREA: POSDRU/9/3.1/S/8**

**Perioadă de implementare: 01.12.2008 – 30.11.2011**

Proiect: Cooperare Regională pentru Excelență Antreprenorială

Editor: Universitatea “Petre Andrei” din Iași

Data publicării: august 2011

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro