

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa Prioritară 6 - Educație și competențe .

Obiective Specifice: O.S.6.7. - Creșterea participării la învățământul terțiar universitar și non-universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate în special pentru cei care provin din grupuri vulnerabile;

O.S.6.9. Îmbunătățirea nivelului de competențe al personalului didactic din învățământul terțiar universitar și non-universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate în ceea ce privește conținutul educațional inovator și resursele de învățare moderne și flexibile;

O.S.6.10. Diversificarea ofertelor educaționale în învățământul terțiar universitar și non-universitar tehnic organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/ domeniile identificate prin SNC și SNCDI.

Codul proiectului: **POCU/379/6/21/124185**

Titlul proiectului: **“ CEO Antreprenor – Competitivitate, Excelență, Oportunitate!”**

Beneficiar: **Universitatea de Științe Agronomice și Medicina Veterinară București**

Parteneri: **Universitatea de Științe Agricole și Medicina Veterinară Cluj Napoca**

Universitatea 1 Decembrie 1918 din Alba Iulia

Cod SMIS 2014+: **124185**

MANUAL ELECTRONIC

al programului «Administrarea afacerilor – antreprenoriat, inovare, economie digitală»

Autori: Moisă Claudia Olimpia și Lazea Ruxandra





**Motto: *Felul cel mai corect de a produce
prosperitate și progres este antreprenoriatul.***

Modulul. 1 ABORDAREA CONCEPTULUI DE ANTREPRENORIAL

Autor: Moisă Claudia

1.1 Scurtă istorie a antreprenoriatului

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române, expresia „antreprenor” este de proveniență franceză și pune accent pe funcția primară a antreprenorului: „Antreprenor, -oare, antreprenori, -oare, s.m. și s.f. Persoană care conduce o antrepriză – Din fr. entrepreneur”.

În sensul modern al economiei de piață, un antreprenor este un agent economic care adoptă un comportament activ și novator, care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. În acest sens, un număr semnificativ de societăți acordă o mare atenție și recunoaștere antreprenorilor, în mare parte și datorită aportului pe care îl aduc aceștia la evoluția mediului antreprenorial și a influenței pe care o au asupra indicatorilor macroeconomici.

Recunoașterea valorii antreprenorilor – prin antreprenor înțelegându-se un concept foarte asemănător cu cel cunoscut astăzi, datează încă din secolul al XVIII-lea în Franța, când economistul Richard Cantillona asocia asumarea de riscuri în economie cu antreprenoriatul. În Anglia, în jurul aceleiași perioade Revoluția Industrială își făcea simțită prezența, iar antreprenorii beneficiază de primele oportunități de a juca un rol din ce în ce mai vizibil în transformarea și valorificarea resurselor; se înregistrează primele influențe asupra indicatorilor macroeconomici.

Joseph Schumpeter (1934), considerat de unii un geniu al economiei secolului XX, spunea: „În antreprenoriat există o înțelegere pe care o facem în legătură cu un anumit tip de comportament care include: inițiativă, organizarea și reorganizarea mecanismelor socio-economice și acceptarea riscului și a eșecului”. Antreprenoriatul ca subiect de discuție și analiză a fost introdus de economiști în secolul al XVIII-lea și a continuat să atragă interesul economiștilor în secolul al XIX-lea.

Pentru a completa lista de informații despre activitatea și calitățile care impulsionează rezultatele antreprenorilor s-au întreprins numeroase studii. Concluzia comună a acestora a fost că toți antreprenorii de succes prezentau următoarele calități: controlul interior, capacitatea de planificare, asumarea riscurilor, inovația, folosirea feedback-ului, luarea deciziilor, independența. Această listă se află între-un proces de îmbunătățire continuă prin adăugarea de noi caracteristici.

În viziunea reprezentanților școlii behavioriste, cea care acordă cea mai mare atenție elementelor ce caracterizează antreprenorii, principalele aspecte care le sunt specifice sunt acelea de: inovatori, lideri, asumatori de riscuri, independenți, creatori, tenaci, energici, originali, optimiști, orientați spre rezultate, flexibili, materialişti, însă un progres remarcabil în ceea ce privește abordarea conținutului muncii și a caracteristicilor antreprenorului realizează Jacques Fillon. În unul din ultimele sale studii el realizează o abordare integratoare deosebit de interesantă și utilă a activităților și caracteristicilor specifice antreprenorilor.

Antreprenoriatul a început să fie recunoscut în timpul monarhului francez Ludovic al XIV-lea care obișnuia să afirme că „burghezii și meșteșugarii vor deveni artizanii bogăției”.

Peter Druker, expert în management, declara: „Antreprenorii văd schimbarea ca fiind ceva normal și sănătos. De obicei nu fac ei înșiși aceste schimbări. Însă, și acest lucru definește antreprenorul și spiritul antreprenorial. Antreprenorul întotdeauna caută schimbarea, răspunde la aceasta și o exploatează ca pe o oportunitate.”

„Un antreprenor este o persoană care, pe baza unor clauze și condiții contractuale, se obligă să presteze în favoarea altei persoane și organizații, diverse lucrări (industriale, de construcții, etc.), în schimbul unei recompense dinainte stabilite”.

1.2 Ce este antreprenoriatul?

Ca și definiție primară reunește toate aspectele legate de înființarea și dezvoltarea afacerii. Presupune identificarea și valorificarea unor oportunități de afaceri. Dezvoltarea unei activități de antreprenoriat este caracteristică persoanelor cu multă inițiativă, capacitate de asumare a riscurilor, putere de convingere și spirit prudent.

Antreprenoriatul este un concept larg și încă nedeslușit și este definit diferit de specialiști din varii domenii, fiecare având o altă perspectivă asupra ce este și cum influențează mediul social și economic acest fenomen.

Antreprenoriatul ca și concept se referă la o abilitate a individului de a pune în practică o idee posedând unele calități precum: creativitatea, inovarea, asumarea riscului, abilitatea de a planifica și gestiona activitățile în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse. Acest termen cunoaște diferite abordări la nivelul fiecărui stat, fiind influențat de anumiți factori precum: educația, cultura, mediul, sistemul legislativ și politic etc.

Chiar dacă nu există o definiție unanim acceptată a ceea ce reprezintă și cum se manifestă, antreprenoriatul este considerat un factor important în dezvoltarea și creșterea economică a unei țări.

Înainte de a începe o idee de afaceri, trebuie să ne punem câteva întrebări și să vedem dacă suntem cu adevărat pregătiți să suportăm o activitate de lucru intensă și să rezistăm la situații de stres ridicat.

În contextul zilelor noastre antreprenoriatul începe să aibă o valoare socială însemnată. Astăzi, importanța majoră a valorilor sociale este recunoscută ca parte integrantă a activității antreprenoriale.

1.3 Caracteristicile antreprenorului

Antreprenorul (întreprinzătorul) este acea persoană care își asumă riscul începerii propriei afaceri. Dar și cel care prin inovație și creativitate poate promova succesul firmei din care face parte.

Întreprinzătorul este acea persoană care inițiază singură sau în asociere o afacere, asumându-și riscul de a investi capital și anumite responsabilități de a conduce firma. De regulă întreprinzătorii dispun de experiență profesională, dar în prezent majoritatea ignoră cunoașterea managerială.

Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături¹:

- Un simț dezvoltat de independență;
- Dorința de a-și asuma o responsabilitate și de a conduce o afacere ;
- Capacitatea crescută la efort intens și de durată;
- Preferința pentru afaceri cu grad mediu de risc;
- Reacție rapidă, decizii prompte în activitatea curentă ;
- Organizare eficientă a timpului de muncă.

În literatura clasică s-au identificat trei tipuri de întreprinzători:

- 1) Întreprinzători conducători al căror obiectiv principal îl constituie siguranța.
- 2) Întreprinzători inovativi al căror obiectiv principal este dorința de a avea senzații.
- 3) Întreprinzători controlori care urmăresc câștigarea și menținerea puterii.

Ca și principale trăsături ale antreprenorilor pot fi menționate următoarele:

Determinare și perseverență: Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală către succes ca antreprenor poate depăși obstacolele. Determinarea puternică și perseverența pot face

¹Carmen NASTASE, ANTREPRENORIAT-Antreprenoriat și tehnici decizionale în afaceri internaționale, *note de curs, Universitatea "Ștefan cel Mare" Suceava, Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică, 2011-2012.*

un antreprenor să facă față oricăror greutăți pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile și chiar pot compensa lipsa de experiență și de îndemnare a personalului angajat.

Dorința de a câștiga: Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și trec mai departe. Ca rezultat riscurile considerate mari de persoanele obișnuite sunt riscuri mari pentru antreprenori.

Căutarea feedback-ului: Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși ca având capacitatea de a învăța repede și dorința puternică de a ști cât de bine se descurcă și cum își pot îmbunătăți rezultatele. Feedback-ul este important deoarece antreprenorul este dispus să învețe din greseli și din experiențele anterioare.

Rezolvarea problemelor persistente: Antreprenorii nu sunt intimidați de situații dificile. Încrederea în sine și optimismul general îl fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce doar necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat. Problemele simple îl plictisesc, antreprenorii sunt extrem de persistenți însă sunt realiști în a aprecia ceea ce pot și ceea ce nu pot să facă și unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile, dar de neevitat.

Inițiativă și responsabilitate: Antreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente, ei caută și preiau inițiativa, se pun în situații în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal să poată fi măsurat.

Orientare spre oportunități: Un lucru care îi diferențiază clar pe antreprenori este concentrarea spre oportunitate mai mult decât spre resurse, structură sau strategie. Când se hotărăsc să întreprindă o acțiune o fac într-un mod calculat, încearcă să facă totul pentru a obține cât mai multe șanse de câștig, dar evită să-și asume riscuri ce nu sunt necesare.

Toleranță pentru eșec: Antreprenorii folosesc eșecul ca pe o experiență din care pot învăța ceva. Cei mai eficienți antreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimăți de un eșec.

Încredere în sine și optimism: Deși antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină propriul optimism.

Realizarea de viziuni: Antreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune sau concept despre ceea ce vor să fie firma lor. De exemplu, Steve Jobs de la Apple Computers dorește ca firma sa să producă microcomputere ce pot fi folosite de oricine, de la copiii din școli până la oamenii de afaceri. Nu toți antreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

Nivelul mare de energie: Cantitatea mare de munca depusă de antreprenori presupune din partea acestora existența unei energii superioare. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

Creativitatea și spiritul de inovație: Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și nu o poți dobândi. Una dintre teoriile celebre apărute spre sfârșitul secolului al-XX lea afirmă că aceasta poate fi învățată.

Independența: Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a face o „diferență” îi face pe antreprenori niște persoane foarte independente care doresc să facă lucrurile în felul lor. Totuși antreprenorii nu iau toate deciziile, ci doresc ca autoritatea să le ia pe cele importante.

Lucrul în echipă: Dorința de independență și autonomie nu îl oprește pe antreprenor să dorească lucrul în echipă. De fapt în timp ce antreprenorul știe clar unde se află firma (sau unde ar dori să se afle) personalul se ocupă de activitățile de „zi cu zi” din firmă.

Abilități manageriale: Aceasta nu reprezintă o caracteristică absolut necesară a antreprenorilor însă este important de știut că un antreprenor de succes are nevoie și de acest tip de cunoaștere.

Antreprenorul este un actor principal și un simbol al economiei de piață. Rolurile și contribuția antreprenorilor se amplifică substanțial, simultan cu manifestarea lor pe plan calitativ superior, ceea ce se reflectă în revoluția antreprenorială actuală, care potrivit afirmațiilor a numeroși specialiști, va ajunge la apogeu în secolul XXI, generând multiple mutații, unele încă dificil de imaginat în prezent.

În societățile dezvoltate, pentru a permite accesul noilor domenii, multe universități dezvoltă adevărate incubatoare de afaceri, care sunt puse la dispoziția antreprenorilor, pentru a avea posibilitatea de a experimenta și verifica noile teorii de business.

Evoluția rolului întreprinzătorilor a fost puternic influențată de principiile și tehnicile manageriale, fiind în strânsă legătură cu mediul social din care provine întreprinzătorul. El trebuie să fie conștient că își asumă responsabilități de natură economică, etică, socială față de angajați, furnizori, clienți.²

Antreprenoriatul nu mai este un concept abstract. Există cerere și interes din ce în ce mai mare pentru plasarea "antreprenoriatului" (crearea de noi afaceri) ca element cheie în procesul de dezvoltare și revitalizare a zonelor mai puțin dezvoltate din Europa. Mai mult, creșterea gradului de constientizare, în ultimul deceniu, a importanței întreprinderilor nou create și a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) în cadrul dezvoltării economice a determinat multe administrații publice formate din membri ai tuturor formațiunilor politice și la toate nivelurile să creeze politici care să favorizeze și să stimuleze crearea de noi firme.

De asemenea, activitatea antreprenorială a trezit interesul multor cercetători din mediul universitar care au demonstrat că niveluri ridicate ale activității antreprenoriale pot avea efecte pozitive asupra generării de locuri de muncă și creșterii economice.

Studiu de caz 1 - Modelele și procesul antreprenorial – studiu comparativ

Uniunea Europeană acordă o atenție tot mai mare dezvoltării zonelor rurale, oferind mai mult decât simplul sprijin agricol și pe măsură ce începe să se raspândească ideea că crearea de afaceri și dezvoltarea pot constitui cea mai bună strategie pentru dezvoltarea rurală, rapoarte noi provenite din diferite surse internaționale pun acum sub semnul întrebării beneficiile sprijinului antreprenorial pentru dezvoltarea economică a zonelor rurale.

Rezultatele unui studiu de specialitate (lansat de O.C.D.E. în 2003) privind influența antreprenoriatului asupra dezvoltării economice locale, efectuat în 30 de țări, arată că stimularea activității antreprenoriale poate oferi o alternativă la plata ajutorului de somaj în zonele rurale, dar că efectele directe asupra locurilor de muncă și asupra creșterii sunt modeste în aceste zone și adesea favorizează segmente specifice de populație. Potrivit studiului există multe obstacole care împiedică dezvoltarea antreprenoriatului în zonele rurale, influențând atât dimensiunea cât și forma activității antreprenoriale și șansele sale de reușită. Studiul încheie prin a afirma că factorii instituționali neoficiali, precum lipsa unor exemple pozitive de întreprinzători (modele de urmat) și rețelele limitate sunt câteva dintre barierele cele mai importante în calea dezvoltării antreprenoriatului în mediul rural (OECD, 2003). În lipsa unor

² Dobrotă, Niță – Economie politică. O tratare unitară a problemelor vitale ale oamenilor (Ed. Economică, București 1997)

modele de urmat in domeniul antreprenoriatului, agentii economici nu au forta necesara pentru a lua deciziile de care este nevoie pentru a deveni intreprinzator.

Folosind un esantion de 843 de persoane din Spania, pentru anul 2003, obiectivul principal al cercetarii a fost de a identifica determinarea si apoi compara nivelurile activitatii antreprenoriale in zonele rurale din Catalonia cu zonele rurale din restul Spaniei. Dorinta a fost de a determina daca modelele antreprenoriale au acelasi impact, in toate regiunile, asupra diferitelor etape ale procesului antreprenorial. În consecință, scopul a fost de a evalua influenta specifica pe care o au modelele 8 antreprenoriale asupra nivelelor superioare ale activitatii antreprenoriale regasite in zonele rurale din Catalonia. Rezultatul principal al acestui raport indica faptul ca exista o diferenta semnificativa in influenta pe care o au modelele antreprenoriale in diferitele decizii din procesul antreprenorial din zonele rurale din Catalonia comparativ cu zonele rurale din restul Spaniei. Rezultatele pentru prima ipoteza formulata indica faptul ca modelele antreprenoriale au un efect pozitiv semnificativ asupra intentiei de a intreprinde (prima etapa a procesului antreprenorial) apartinand persoanelor ce traiesc in zonele rurale din Spania. Din contra, in cazul celor de -a doua si treia ipoteze ce masoara influenta modelelor antreprenoriale in perioadele anterioara si posterioara activitatilor premergatoare demararii afacerii (cea de-a doua si a treia etapa a procesului antreprenorial), am descoperit ca a cunoaste personal alti intreprizatori care si-au demarat recent activitatea antreprenoriala are o influenta statistica semnificant pozitiva asupra populatiei din zona rurala a Cataloniei. Un alt rezultat important este ca increderea in propriile abilitati antreprenoriale apare ca un factor semnificativ din punct de vedere statistic influentand toate etapele procesului antreprenorial. Implicatiile in mediul stiintific a acestor rezultate rezida in principal in sprijinul puternic pentru acordarea unei importante mai mari abordarii institutionale a studiului antreprenoriatului, in special in ceea ce priveste diferentele in nivelurile activitatii antreprenoriale pe regiuni. Pe baza acestei cercetari se poate conchide ca institutiile neoficiale reprezinta scheletul de baza al procesului de luare a deciziei in sfera antreprenoriala. Chiar si in zonele care se disting prin politici si institutii oficiale relativ omogene, activitatea antreprenoriala este adesea distribuita inegal ca o consecinta a variatiei de structuri institutionale neoficiale, cele mai multe legate de momente istorice care stabilesc zone diferite in functie de caile distincte ale dezvoltarii institutiilor. Acest raport ofera sprijin empiric asupra numarului in crestere de lucrari teoretice care pun bazele unei premise similare.

Regiuni cu cadre institutionale neoficiale diferite vor reactiona diferit la politici si institutii oficiale identice. Aceasta presupune implicatii importante ale rezultatelor acestui raport, pentru persoanele responsabile de crearea politicilor. In esenta concluziile studiului recomanda ca politicile de sprijinire a activitatilor antreprenoriale la nivel local trebuie sa puna in primul rand bazele institutiilor neoficiale necesare in cadrul comunitatii, inainte de a aplica masurile elaborate de institutiile oficiale pentru promovarea activitatii antreprenoriale. Sprijinul oficial poate fi in van in lipsa unui cadru institutional neoficial adecvat.

Rezultatele studiului subliniaza in mod specific importanta modelelor antreprenoriale in cadrul cercului social personal al individului drept un stimul pozitiv, explicand nivelurile antreprenoriale inegale din diferite zone geografice. Aceasta sugereaza ca politicile de sprijin al antreprenoriatului ar trebui sa puna bazele unei interactiuni sociale mai mari in cadrul intreprinzatorilor existenti care sa promoveze posibilitatile de relationare cu potentiali intreprinzatori, glorificarea rolului intreprinzatorului in comunitatea sa, precum si sarbatorirea succesului in afaceri al intreprinzatorilor existenti. Administratiile locale trebuie sa creasca vizibilitatea exemplelor pozitive de antreprenoriat din cadrul comunitatilor lor. Modelele antreprenoriale pot ajuta la crearea unei atmosfere antreprenoriale propice in cadrul

institutional neoficial al unei comunitati care va permite apoi politicilor oficiale de sprijin al antreprenoriatului sa aibe un impact mult mai puterni c asupra nivelelor activitatii antreprenoriale locale.

Pentru intreprinzator, implicatiile studiului indica faptul ca in toate cadrele institutionale, increderea in propriile abilitati antreprenoriale este o forta conducatoare care ii ghideaza pe indivizi prin diferitele etape ale procesului antreprenorial. Increderea in propriile abilitati antreprenoriale este o consecinta naturala a expunerii prelungite la modele pozitive de antreprenoriat. O persoana cu ambitii antreprenoriale poate castiga increderea n ecesara in propriile abilitati antreprenoriale prin contactul personal apropiat cu persoane care au pus bazele cu succes propriilor afaceri.

Rolul antreprenorului în economia contemporană:

- *Sunt cei care dezvoltă modele noi și îndrăznește, vin cu soluții absolute novatoare*
- *Sunt cei care își asumă o parte din riscurile asociate dezvoltării afacerii, au viziunea și încăpățânarea de a reuși și de a găsi formula de succes*
- *Antreprenorii sunt, fără îndoială, "purătorii" cunoașterii, cei care o diseminează în societate și găsesc formulele stabile în care eficiența este maximizată.*

1.4 Formele și tipologia antreprenoriatului

Cele mai frecvente forme de antreprenoriat sau muncă pe cont propriu sunt: formele de activitate comercială cu licență sau forma companiilor comerciale. Principala diferență între cele două forme este că un comerciant (persoană fizică) face afaceri pe cont propriu și are nevoie de autorizație comercială, în timp ce o companie (persoană juridică) face afaceri în contul companiei, adică pentru toți patronii săi. În acest caz va fi nevoie de autorizația comercială a fondatorilor și de un contract legal încheiat între aceștia.

Activități cu autorizație comercială

O activitate cu autorizație comercială este cea mai simplă modalitate de a începe o afacere. Trebuie solicitată o autorizație comercială care să confere dreptul de a face afaceri într-un anumit domeniu. Există diferite cerințe pentru fiecare tip de activitate comercială (toate necesită probitate):

a. Comerț liber - nu este necesară o calificare specifică, ci numai un extras de cazier judiciar (aceste activități includ, de exemplu, activitatea obișnuită de vânzare sau activități intermediare diverse).

b. Activități meșteșugărești: este necesară ucenicia sau alte cursuri specifice de învățământ și pregătire profesională sau 6 ani de experiență în activitățile sau ocupațiile respective (exemplu: tâmplăria, fierăria, activitățile mecanice, zidăria, tinichigieria, serviciile cosmetice).

c. Activități reglementate: pe lângă calificările adecvate există cerințe suplimentare definite în diverse regulamente (exemplu: contabilitatea, montajul, repararea și controlul aparatelor electrice, producția chimică, optică, serviciile de masaj, consilierea psihologică etc.).

Tipurile de activități enumerate mai sus se numesc activități înregistrate. Solicitantul care îndeplinește cerințele specifice depune documentele relevante la registrul comerțului, care eliberează licența comercială.

d. Concesionări: pentru acestea sunt definite cerințe (inclusiv calificări) prin legi și regulamente. În plus, pe lângă înmatriculare, solicitarea necesită aprobarea din partea unei anume autorități administrative de stat (exemplu: pentru schimbul valutar Banca Națională). În cazul în care aprobarea este acordată, solicitantul primește, pe lângă licența comercială, așa-numita concesiune. Printre exemplele de concesionari se numără: producția, repararea, vânzarea și utilizarea de arme, furnizarea de servicii de comunicații, servicii de taximetrie etc.

Antreprenoriatul în forma întreprinderilor comerciale.

În cazul în care costurile de începere a afacerii sunt mari, există posibilitatea ca mai multe persoane să înființeze o societate comercială. Societăți comerciale se pot constitui în una din următoarele forme: societate în nume colectiv, societate în comandită simplă, societate în comandită pe acțiuni, societate pe acțiuni, societate cu răspundere limitată.

Cea mai frecventă formă de societate comercială întâlnită este societatea cu răspundere limitată (SRL). Fiecare partener este obligat să facă o depunere de capital de bază, din care vor putea fi plătite datoriile sau alte angajamente financiare în cazul lichidării societății. Acesta este motivul pentru care răspunderea este limitată: societatea este răspunzătoare numai în limita capitalului de bază. Partenerii încheie contractul de parteneriat care menționează, printre altele,

suma investită de către fiecare partener și modul în care se va face distribuirea profitului comun. O asemenea societate cu răspundere limitată poate fi de asemenea înființată de către un singur partener.

Tipologia formelor mediului antreprenorial.

Tabloul economiei contemporane prezintă o mare diversitate de întreprinderi și structuri ale acestora, cu dimensiuni, roluri și caracteristici mult diferite; se regăsesc, simultan, în lume:

- întreprinderi specifice unor moduri de producție precapitaliste și formule ale viitorului;
- întreprinderi care nu au salariați, fiind o altă formulă organizatorică și juridică a locului de muncă și întreprinderi cu sute de mii de salariați;
- întreprinderi care nu au sediu distinct de locuința patronului și întreprinderi care au sedii cu multe nivele în marile metropole;
- întreprinderi care folosesc tehnologii primitive și cele în care roboții industriali înlocuiesc în mare măsură munca oamenilor.

Cele mai cunoscute criterii de clasificare a întreprinderilor sunt următoarele:

a. După ampreta unui mod de producție se disting: - întreprinderi de tip precapitalist (exploatare agricole tradiționale, activitatea meșteșugarilor independenți); - întreprinderi de tip capitalist (ex: societatea pe acțiuni); - întreprinderi de tip precapitalist (ex: cooperativele).

b. După forma de proprietate se diferențiază: - întreprinderile aflate în proprietate privată; - întreprinderile proprietate de stat (sau publică); - întreprinderile în proprietate de grup cooperatist; - întreprinderile cu un regim combinat al proprietății.

c. După natura juridică, legislația țărilor cu economie de piață reglementează următoarele: - întreprinderi individuale; - societăți comerciale: de persoane și de capitaluri.

d. După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social): - întreprinderi mici; - întreprinderi mijlocii; - întreprinderi mari.

e. După gradul de specializare (diversitatea activităților): - întreprinderi strict specializate (pe un produs sau pe o anumită tehnologie); - întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite); - întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

f. După obiectul de activitate (activitățile realizate, după clasificarea uzuală oficială): - întreprinderi de producție; - întreprinderi de comerț; - întreprinderi de servicii.

g. După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea: - întreprinderi din sectorul primar (agricultură, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă); - întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucrătoare); - întreprinderi din sectorul terțiar (distribuție, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație).

h. După natura tehnologiei și seria de fabricație: - întreprinderi care realizează unicate și serii mici; - întreprinderi care produc în serii mari și foarte mari.

i. După aria de activitate: - întreprinderi cu arie activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat); - întreprinderi cu arie activitate regională (o parte din țară, mai multe județe); - întreprinderi cu arie de activitate națională; - întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială.

Modulul. 2 METODE DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII ANTREPRENORILOR

Autor: Moisă Claudia

2.1 Factori cu influență asupra mediului antreprenorial

Indiferent de performanțele sale economice, activitatea unei companii se va forma la intersecția între factorii: de natură legislativ-normativă, sociali, financiari, tehnologici, politici și globali. Fiecare factor influențează mediul antreprenorial într-un mod diferit și pot acționa atât în sensul scăderii cât și în sensul creșterii performanțelor sale. Gradul de adaptabilitate și flexibilitate a personalității antreprenorului au un cuvânt greu de spus. Astfel, un antreprenor cu cunoștințe solide în domeniul resurselor umane va da dovadă de tact și diplomatie în cazul unei crize de personal. În aceeași măsură un antreprenor care nu se informează despre legislația care îi reglementează activitatea, chiar dacă beneficiază de consiliere juridică, se va afla în imposibilitatea deschiderii și menținerii unui dialog productiv cu statul român sau va obține cu dificultate o finanțare, fie ea prin societăți financiar-bancare, cât și prin instituții europene.

a. Factori de natură legislativ-normativă Principala trăsătură a acestor factori se referă la caracterul lor extern. Acest tip de factori sunt generați în principal de statul român, de instituțiile sale, și din momentul aderării la Uniunea Europeană și de reglementările ei. Vizează în mod direct legile, actele, ordonanțele de guvern, dispozițiile cu caracter special sau alte proiecte de legi care se referă în mod direct la mediul antreprenorial. Spre deosebire de ceilalți factori, raportul de forțe pentru această situație este inegal. Indiferent de statutul, domeniul de activitate sau de elementele care țin strict de persoana antreprenorului, asupra factorilor menționați societatea comercială nu are putere de decizie în sensul schimbării lor. La nivel individual, fiecare companie trebuie să manifeste un comportament de adaptare și de înțelegere asupra condițiilor pieței pe care activează. Aici, un cuvânt greu de spus îl au organizațiile profesionale. Un astfel de organism, cu un număr mare de membrii, rezultate remarcabile, o anumită conduită și o reprezentanță puternică poate fi un barometru bun pentru statul român și un punct de vedere pe care organele statului îl va consulta în momentul elaborării documentelor legislativ-normative .

Principala lege la care se raportează mediul antreprenorial din România este Legea numărul 31 din 16/11/1990 privind societățile comerciale. Prin această lege se stabilesc formele de constituirea a unei societăți comerciale, precum și obligațiile și drepturile acestora. Din momentul în care mediul anteprenorial din România a trecut de etapa “organizațională”, Statul român a trebuit să elaboreze și alte proiecte de lege. Un astfel de proiect de lege se are drept obiectiv stimularea înființării de întreprinderi.

b. Factorii sociali Sunt factori cu caracter dual și subiectiv, se întâlnesc atât în mediul extern cât și în mediul intern al întreprinderii. Factorii sociali în raport cu mediul extern întreprinderii sunt reprezentați de furnizori, clienți (posibili și actuali), funcționarii statului, posibili investitori și partenerii de afaceri. În ceea ce privește factorii sociali interni, cea mai mare pondere o au angajații unei companii.

Relația antreprenor – furnizor/client este bazată pe încredere, pornește de pe poziții egale și în care, fiecare element urmărește păstrarea subunitară a raportului economic: minimum de efort/maximum de efect. De obicei, acest tip de relație este ghidat de cutume comerciale care s-au format de-a lungul timpului.

Relația antreprenor – intraprenor sau anagajator – angajat este reglementată în primă instanță de Codul Muncii și Drepturile de Proprietate Intelectuală. Deși, la nivel de structură de companie este considerat un raport de subordonare, angajatul este “un consumator” sau “un client” de sarcini duse la îndeplinire, în termenele stabilite și cu rezultate semnificative. Factorul

uman are un rol determinant în activitatea unei companii. Așa cum un angajat bun contribuie la bunăstarea și extinderea unei afaceri, un angajat mai puțin competent poate da un sens negativ unor parteneriate de afaceri care până la momentul respectiv se desfășurau în bune condiții.

c. Factori de ordin financiar Factorii financiari nu introduc numai noțiuni teoretice în privința unor indicatori, ci prin analiza lor oferă informații relevante pe baza cărora se pot face verificări ale situației actuale, evaluări, dar și previziuni pentru o perioadă determinată de timp. O altă noțiune în definirea factorilor de ordin financiar se referă la posibilitatea infuziei cu cash-flow prin: credite, fonduri europene, împrumuturi de la stat și alte modalități. Principalii actori în categoria factorilor de ordin financiar sunt: instituțiile financiar-bancare, Banca Națională a României (BNR), Bursa de Valori București (BVB).

d. Factorii tehnologici Au în vedere evoluția tehnologică și se regăsesc pe mai multe nivele. Astfel, își fac simțite efectele atât asupra obiectului principal de activitate al firmei, cât și asupra productivității unei companii.

e. Factorii politici Pentru că stau la baza dezvoltării mediului antreprenorial, îi putem numi factori primari. Regimul politic a influențat în mod decisiv apariția sau dezvoltarea mediului antreprenorial într-o anumită țară sau zonă geografică.

f. Factori de ordin global Tratează cu precădere efectele pe care le au evenimentele din economiile puternice ale lumii, politica statelor care dețin monopol pe o anumită piață, conflictele armate, acordurile privind circulația mărfurilor sau ultimele descoperiri în domeniu.

Influențe pozitive:

a. Influențele pozitive ale factorilor de natură legislativ-normativă: - crearea unui cadru normal de desfășurare a activităților întreprinderilor mici și mijlocii, acordarea de beneficii pentru a stimula extinderea mediului antreprenorial, consultanța gratuită în domeniul juridic și contabil, cursuri de perfecționare, organizarea de evenimente special adresate comunității antreprenoriale, înlesnirea unei comunicări facile cu autoritățile statului român și accesul la fonduri europene.

b. Factorii sociali pot aduce mediului antreprenorial următoarele beneficii: - putere creativă și diferențiere în fața concurenților, “fața umană” a unei companii, contracte avansate pe termen lung, pot reprezenta subiecte de negociere în privința obținerii anumitor facilități de la statul român.

c. Factorii de ordin financiar: - contribuie în mod semnificativ la creșterea lichidităților unei companii, dezvoltarea pe termen lung, bugetul de promovare a produselor/serviciilor oferite și la o îmbunătățire continuă în relația cu clienții, atunci când se referă preponderent la atragerea de fonduri prin diferite modalități. Sunt principalul suport pentru dezvoltarea companiei și un fond bine gestionat crește viteza de rotație a capitalului.

d. Factorii tehnologici: - îmbracă activitatea antreprenorială și îmbunătățește serviciile oferite, susțin evoluția și competitivitatea mediului antreprenorial.

Influențe negative:

a. Factorii de natură legislativ-normativă: - aplicarea legilor constituie unul dintre cele mai dese motive de dispută între companie și statul român, multe articole de lege suferă lipsa cercetării sau a concordanței dintre nevoile mediului antreprenorial și ceea ce se vor a fi aceste nevoi. Deși au existat inițiative din partea statului pentru simplificarea procedurilor de înființare a unei firme, procesul este încă anevoios.

b. Factorii sociali: - sunt cei care reclamă cea mai mare atenție din partea antreprenorilor. Din cauza caracterului subiectiv necesită resurse de motivare, perfecționare continuă și monitorizare. Influențele negative pot fi evitate de antreprenori încă de la început prin planul de afaceri: dacă se proiectează numărul optim de oameni de care firma va avea nevoie, un plan salarial care să nu aibă consecințe negative asupra cash-flow-ului companiei, sarcini bine trasate

și evaluare neîntreruptă la un anumit interval de timp. Astfel, pentru o companie care a înregistrat o creștere a numărului de salariați peste media admisă, va fi destul de complicat să-și urmeze planurile de dezvoltare în perioade economice de regres.

Este factorul cel mai sensibil la schimbările mediului antreprenorial și se formează într-un timp îndelungat. De multe ori, cel puțin în cazul companiilor care activează în zona serviciilor, factorul uman este determinant în stabilirea nivelului de calitate pentru produsele oferite.

c. Factorii de ordin financiar: - constituie punctul de atracție în mediul antreprenorial. În raport cu legile în vigoare, atrag impozite mai mari, cereri nejustificate de sponsorizări (mai bine: cereri de sponsorizare nejustificate), pretenții salariale. Cererea pentru un credit mai mare decât este capabilă structura financiară a companiei să susțină, va amplifica lipsa de lichiditate și nu-și va arăta eficiența.

d. Factori tehnologici: - sunt condiționați de pregătirea antreprenorilor, de bugetul alocat, de aceștia pentru modernizare și re tehnologizare și de modul cum angajații vor ști să profite de investiția făcută. Sunt factorii cu cel mai înalt grad de perisabilitate, și din acest motiv întâmpină dificultăți din partea antreprenorului asupra luării unei decizii ferme de modernizare a activității.

2.2 Metode de stimulare a creativității antreprenorilor

Domeniul antreprenoriatului s-a bucurat de o atenție deosebită în literatura de specialitate. Specialiștii cad de acord asupra importanței antreprenorilor în dezvoltarea economică deși nu există o definiție unanim recunoscută a termenului.³ În sensul modern al economiei de piață, un antreprenor este un agent economic care adoptă un comportament activ și novator, care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. În acest sens, un număr semnificativ de societăți acordă o mare atenție și recunoaștere antreprenorilor, în mare parte și datorită aportului pe care îl aduc aceștia la evoluția mediului antreprenorial și a influenței pe care o au asupra indicatorilor macroeconomici.

Pe scurt, antreprenoriatul, în opinia economiștilor, ar fi sinonim cu realizările în domeniul afacerilor ale individului. Dar în momentul în care afacerea se dezvoltă, comportamentul colectiv al oamenilor din cadrul organizației devine critic pentru succesul acesteia. Astfel, antreprenoriatul nu se referă numai la concepția unei idei de afaceri, ci, de asemenea, la proiectarea și menținerea organizației pentru ca activitatea să se poată desfășura în continuare.⁴

*„În antreprenoriat există o înțelegere pe care o facem în legătură cu un anumit tip de comportament care include: inițiativă, organizarea și reorganizarea mecanismelor socio-economice și acceptarea riscului și a eșecului”.*⁵

Într-o piață tot mai competitivă și exigentă, antreprenorii care nu au idei noi și precise vor rămâne în urmă. Spiritul antreprenorial de calitate trebuie dezvoltat la fiecare dintre ei, acesta putând contribui la creșterea numărului afacerilor noi, mici și mijlocii. Și totuși, reunite toate într-un tot unitar, antreprenoriatul ajută la creșterea P.I.B al unei țări prin sporirea investițiilor, resursele pe care le antrenează, conexiunile cu celelalte ramuri ale economiei naționale.

Metodele de creativitate sunt utilizate în vederea găsirii unor idei de noi produse. Ac este metode nu urmăresc găsirea de soluții care să răspundă nevoilor exprimate pe piață, ci caută

³ Nagy Agnes, et alii, *Percepții privind antreprenoriatul și activitatea antreprenorială-diferențe și asemănări între patru țări din Europa de Est, Economie teoretică și aplicată*, Volumul XVII(2010), Nr.8(549), pp.15-26

⁴ Sergiu Rusu, *Antreprenoriat în turism și în industria ospitalității*, Editura C.H. Beck, București, 2014

⁵ Axinte Vasile Ciprian, *Realizarea unui plan de afaceri de la A la I*, 2015.

să anticipeze evoluția nevoilor consumatorilor. Metodele de creativitate pot fi împărțite în două categorii: **metode intuitive și metode raționale**. Alături de aceste metode mai putem adăuga: Metoda Grupului Delphi, Metoda celor 6 pălării gânditoare, Tehnica Lotus (floare de nufăr), Metoda grupurilor interdependente (mozaic), Metoda piramidei, Starbursting (explozia stelară) etc.

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

Metodele raționale presupun căutarea de idei de noi produse, pornind de la analiza sistematică a produselor existente. Pot fi avute în vedere în procesul de analiză o serie de aspecte ca: caracteristicile produselor existente, comportamentul lor în consum, modalitățile de utilizare, situațiile de consum etc.

Brainstorming

Termenul poate fi înțeles la modul generic ca o tehnică creativă de grup, menită să dea naștere unor idei în vederea soluționării unei probleme. Metoda popularizată de Alex Faickney Osborn la sfârșitul anilor 30 pare să fi devenit unul dintre instrumentele standard de lucru nu doar în organizații ci și în multe forme de educație. În dezbateri, brainstormingul poate reprezenta etapa de început a lucrului la o moțiune nouă. Brainstormingul este o metodă care ajută la crearea unor idei și concepte creative și inovatoare. Pentru un brainstorming eficient, inhibițiile și criticile suspendate vor fi puse de -o parte. Astfel, exprimarea va deveni liberă și participanții la un proces de brainstorming își vor spune ideile și părerile fără teama de a fi respinși sau criticați. Un brainstorming durează în jur de o jumătate de oră și participă în medie 10 persoane. Se expune un concept sau o idee și fiecare își spune părerea despre cele expuse și absolut tot ceea ce le trece prin minte, inclusiv idei comice sau inaplicabile. O variantă a brainstormingului este brainwritingul.

Brainstorming-ul reprezintă o tehnică de stimulare a creativității, care implică participarea mai multor persoane, dintre care una colectează toate ideile.

Reguli de desfășurare:

- ☐ Toata lumea participa
- ☐ Se aplica pentru o tema
- ☐ Fii creativ!
- ☐ Cu cat mai multe idei, cu atat mai bine
- ☐ Fiecare idee este binevenita
- ☐ Fiecare participant- cate o idee, pe rand
- ☐ Fara repetitii
- ☐ Dati doar ideea, fara poveste
- ☐ Acordati participantilor incredere
- ☐ Idei cat mai trasnite si mai haioase
- ☐ Toate ideile sunt respectate, nu se evalueaza
- ☐ Nu radeti, nu va incrunutati, nu criticati
- ☐ Nu descurajati nici o idee
- ☐ Utilizati asociatii de idei
- ☐ Toate ideile sunt retinute si afisate

Aplicabilitatea brainstormingului este foarte largă. Metoda poate fi utilizată pentru soluționarea unor aspecte legate de: - creșterea vânzărilor ;

- lansarea unor produse noi ;

- temele campaniilor publicitare; - repoziționarea unor produse; - crearea unor nume de marcă sau de firme;

- identificarea unor ambalaje noi; - găsirea unor noi canale de distribuție.

Metoda este aplicată pe grupuri de dimensiuni variind între zece persoane și câteva zeci de subiecți reușiți în același loc. Se recomandă ca grupurile să fie alcătuite din: - Persoane având același rang ierarhic ; - Bărbați și femei ;

- Un număr mic de experți specialiști în problema care urmează să fie soluționată.

Modulul. 3 ELEMENTE URMĂRITE DE ANTREPRENORI

Autor: Moisă Claudia

Antreprenorul este în general văzut ca **inovator** - un designer de idei noi și de procese de afaceri.[6] Abilitățile de management și abilitățile puternice de construire a echipei sunt adesea percepute ca atribute de lider esențiale pentru antreprenorii de succes.

Economistul politic Robert Reich consideră că conducerea, capacitatea de management și team building-ul sunt calitățile esențiale ale unui antreprenor.

„Identificarea riscurilor reprezintă o condiție esențială, mai ales pentru o activitate economică ce ia amploare, astfel că demersul de a realiza un Barometru pentru industria turismului, care să aibă în vedere și aspecte legate de risc și incertitudine, a fost binevenit și în egală măsură necesar. Acesta este motivul pentru care Groupama Asigurări, alături de partenerii de la CNIPMMR, a inițiat realizarea primului barometru dedicat activităților de turism din România. Barometrul a relevat o reală preocupare pentru viitor a companiilor din turism, precum și faptul că acestea înțeleg din ce în ce mai mult importanța de a avea aproape un partener de încredere, care să le fie alături atunci când apar evenimente neprevăzute.”, François Coste, CEO Groupama Asigurări.

3.1 Importanța competențelor antreprenoriale în dezvoltarea afacerilor

Competența antreprenorială este una din cele opt competențe-cheie stabilite la nivel european. Simțul inițiativei și al antreprenoriatului reprezintă capacitatea de a transforma ideile în acțiune. Acest simț presupune creativitate, inovație și asumarea unor riscuri, precum și capacitatea de a planifica și gestiona proiectele în vederea atingerii obiectivelor. Persoana este conștientă de contextul propriei sale activități și este capabilă să valorifice oportunitățile apărute. Acesta este fundamentul pentru însușirea unor abilități și cunoștințe mai specializate, de care au nevoie cei care instituie sau contribuie la o activitate socială sau comercială. Acest lucru ar trebui să includă conștientizarea valorilor etice și promovarea bunei guvernări.

Competențele-cheie sunt esențiale datorită caracterului lor universal. Acestea sunt utile în orice context al vieții, nu numai în cadrul muncii. Ele reprezintă o combinație a cunoștințelor, a abilităților și a atitudinilor adecvate fiecărui context și sunt necesare în special pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru includerea în societate dar și pentru ocuparea unui loc de muncă. Accentul se pune pe gândirea critică, creativitate, inițiativă, rezolvarea problemelor, evaluarea riscurilor, luarea deciziilor și gestionarea constructivă a sentimentelor.

În ultimii ani, competențele de bază și transversale, cum ar fi cele în domeniul informatic, spiritul antreprenorial și educația civică sunt larg integrate în programa școlară la nivel primar și secundar, deoarece la nivelul Uniunii Europene s-a realizat cât de importante sunt acestea și că educația și formarea inițială trebuie să ofere tuturor tinerilor mijloacele de a-și dezvolta competențele-cheie până la un nivel care să îi pregătească pentru viața adultă și profesională, constituind astfel și o bază pentru învățarea viitoare. Cu toate acestea, în anii anteriori nu a existat o cultură a antreprenoriatului suficient de dezvoltată. Astfel, într-o treime dintre țările europene, accentul pe educația antreprenorială nu se pune încă până la nivelul studiilor secundare.

Pentru a putea garanta succesul propriei idei antreprenoriale, întreprinzătorul trebuie să dețină și o serie de competențe tehnice și de specialitate fundamentale pentru succesul afacerii sale. Aceste competențe variază în funcție de cadrul specific al afacerii, în care potențialul antreprenor intenționează să opereze. Putem să enumerăm câteva dintre ele, transversale față de toate domeniile:

- cunoștințe de marketing și de administrație;

- capacități organizatorice;
- capacități de gestionare a relațiilor cu piața;
- capacități de gestionare a relațiilor cu personalul și cu proprii colaboratori (mediul intern);
- capacități de gestionare a relațiilor cu actorii externi cum ar fi furnizorii, administrația

3.2 Specificul antreprenoriatului în rândul tinerilor

Toate firmele de exercițiu din România sunt înregistrate pe platforma consacrată lor, și anume: Centrala Rețelei Firmelor de Exercițiu (ROCT). Centrala Rețelei Firmelor de Exercițiu (ROCT) este un compartiment în cadrul Centrului Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic și a fost înființată în 2008. Scopul Centralei ROCT este autorizarea, coordonarea, consilierea firmelor de exercițiu din România, dar și integrarea și reprezentarea acestora în rețeaua națională și internațională a firmelor de exercițiu.

Atribuțiile ROCT sunt următoarele:

- coordonează activitatea rețelei naționale a firmelor de exercițiu;
- simulează activitățile desfășurate de instituțiile statului, în vederea asigurării serviciilor necesare funcționării firmelor de exercițiu (Registrul Comerțului; Inspectoratul Teritorial de Muncă; Casa de Pensii; Casa de Asigurări de Sănătate; Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă; Administrația Finanțelor Publice);
- îndeplinește rolul de bancă, facilitând circulația corespunzătoare a plăților pentru activități de decontare interne și internaționale; o asigură schimbul de informații și comunicarea dintre firmele de exercițiu din rețeaua națională și dintre firmele de exercițiu românești și cele din rețeaua internațională;
- sprijină, organizează și monitorizează participarea firmelor de exercițiu la târguri, programe și proiecte de profil din țară și din străinătate;
- organizează, desfășoară și monitorizează competițiile care se adresează firmelor de exercițiu (de exemplu, Competiția Business Plan);
- verifică și certifică gradul de îndeplinire a standardelor de calitate de către firmele de exercițiu (Evaluarea Marca de Calitate);
- organizează activități și programe în scopul formării continue a cadrelor didactice privind metoda de învățare „firma de exercițiu”;
- participă la manifestări și proiecte internaționale legate de activitatea firmelor de exercițiu.

În ceea ce privește educația antreprenorială la nivel universitar, în urma unei activități de cercetare realizată în perioada 3–29 iunie 2014, aceasta s-a făcut în rândul studenților din universitățile din România aflați în an terminal, pe un eșantion de 765 persoane. Respondenții provin din universitățile: Academia de Studii Economice București, Universitatea București, Universitatea Politehnică București, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca, Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi din Iași, Universitatea Babeș Bolyai Cluj Napoca, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, Universitatea Petrol și Gaze din Ploiești, Universitatea Ovidius din Constanța, Universitatea Politehnică Timișoara, Universitatea din Pitești, Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, Universitatea Ștefan cel Mare Suceava, Universitatea Valahia din Târgoviște, Universitatea 1 Decembrie 1918” din Alba Iulia. Majoritatea răspunsurilor a fost colectată de la studenții din cadrul Academiei de Studii Economice din București, aceasta fiind și partenerul EY în realizarea barometrului. Cercetare Barometrul educației și culturii antreprenoriale în rândul tinerilor, România 2014, Profilul

tinerilor din perspectivă antreprenorială este prima inițiativă care studiază aspectele educației și culturii antreprenoriale în rândul tinerilor în România și reprezintă un punct de plecare în studiul acestui aspect. Datele au fost colectate pe baza unui chestionar online găzduit pe serverul EY. Metoda a fost preferată, chiar dacă nu asigură reprezentativitate din punct de vedere statistic, datorită caracteristicilor colectivității de interes și în special datorită resurselor disponibile. Barometrul indică faptul că studenții români ar prefera într-o măsură mai mare să fie antreprenori și nu angajați la finalizarea studiilor (57%), iar majoritatea și-ar dori să înceapă propria afacere în următorii 2 ani (52%). Studiul se referă în principal la studenții în an terminal de facultăți cu profil economic. Aceste răspunsuri subliniază importanța încurajării antreprenoriatului ca alegere valoroasă și respectată de carieră. Astfel, cei care iau în calcul calea antreprenoriatului trebuie să simtă că nu sunt stigmatizați în urma unui eșec. De asemenea, tinerii care iau în considerare calea antreprenoriatului au nevoie de educație antreprenorială continuă realizată prin cursuri specifice, ca și prin expunerea la povești de succes și la practica antreprenorială, inclusiv în mediul universitar.

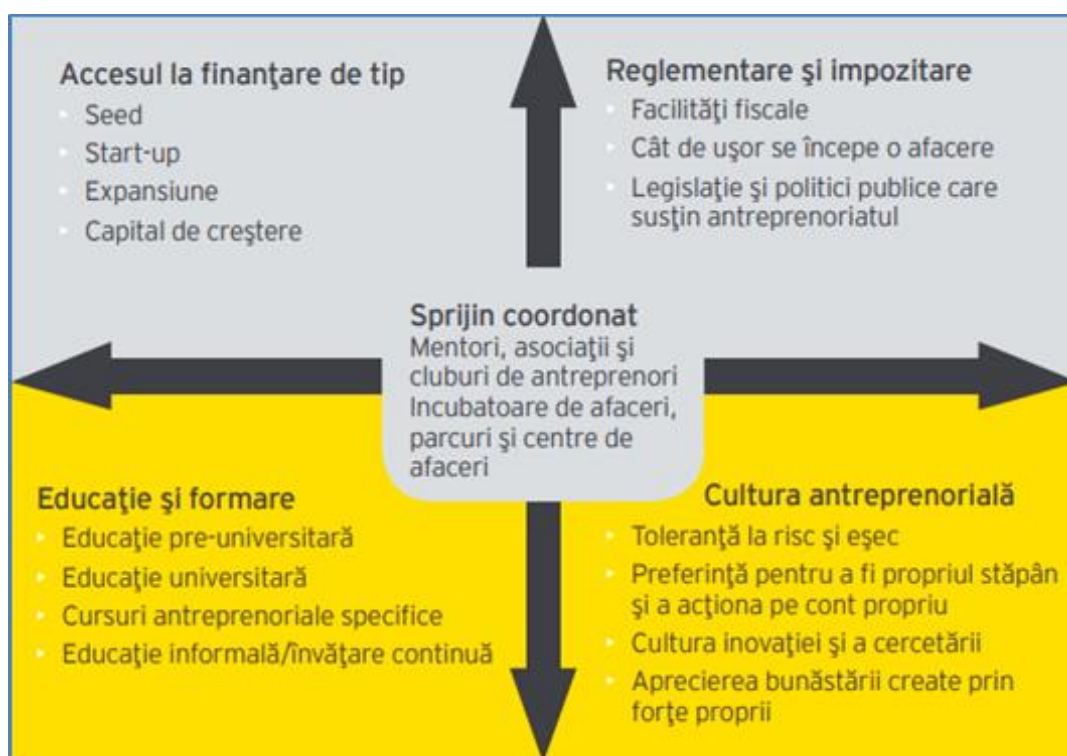


Fig. Cei cinci piloni care facilitează antreprenoriatul

Sursa: http://eudirect.ro/old_site/ghid/Edu_2.pdf

.....

Rezultatele Cartei Albe a IMM-urilor⁶ prezintă un mediu antreprenorial caracterizat de pesimism cu privire la dezvoltarea mediului economic (13.78% dintre companii apreciază că evoluția mediului de afaceri românesc va fi favorabilă IMM-urilor), de dificultăți în depășirea problemelor de ordin birocratic (61.41% dintre IMM-uri consideră că birocrația este principala problemă în dezvoltarea afacerii) și de lipsă de interes în accesarea de programe cu finanțare europeană (81.66% dintre întreprinzători intenționează să NU acceseze fondurile structurale în

⁶ Florin Jianu "Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, cea de-a 14-a ediție, rămâne publicația de referință a Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România, lucrarea venind într-un moment în care mediul economic românesc aduce o serie de schimbări.

perioada următoare). Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România propune o serie de măsuri strategice care să aibă în centrul lor o debirocratizare accelerată, accesul la finanțări adecvate (în principal fondurile europene), accesul la piețe și internaționalizare, dar și reforma administrației publice, necesitatea unei administrații reactive și implicate fiind, în egală măsură, de o importanță covârșitoare pentru bunul mers al economiei românești.”

3.3 Elemente economice urmărite de antreprenori

3.3.1. Costuri

Cheltuielile reprezintă orice sumă de bani cheltuită pentru derularea activității organizației pe parcursul unei perioade contabile și care se înregistrează în evidența contabilă a acelei perioade. Costuri de producție generale – costurile indirecte necesare producției care includ, de obicei, cheltuieli cu materialele și forța de muncă ce nu sunt repartizate asupra unui singur produs sau serviciu creat și cheltuielile indirecte ocazionate de funcționarea fabricii și a celorlalte facilități ale companiei.

Costuri directe – costuri care pot fi identificate ca fiind legate în mod direct de fabricarea unui produs (serviciu sau orice alt gen de activitate a unei organizații). În mod obișnuit, acestea includ costul materiilor prime și al materialelor încorporate, cheltuieli directe cu forța de muncă și alte cheltuieli de producție specifice, care participă direct și uneori integral la obținerea produsului finit.

Costuri indirecte – cheltuieli care nu pot fi repartizate (atribuite) în mod direct asupra unei unități de produs, serviciu, activitate a organizației. Acestea includ, de obicei, costul proprietății, cheltuielile administrative generale și cheltuielile de desfacere. Se mai numesc cheltuieli generale ale organizației sau costuri de regie (indirecte). Costuri fixe – costuri care nu variază odată cu volumul activității (deci, chiar dacă vânzările se dublează, o serie de costuri general – administrative rămân neschimbate și sunt considerate fixe). Costuri fixe directe – sunt acele costuri fixe generale care pot fi repartizate în mod unic asupra unui segment identificabil (produs, grup de produse, serviciu, piață etc.) al activității organizației. Costuri fixe generale (common fixed costs) – acele costuri fixe care privesc întreaga activitate a organizației sau operațiunile unora dintre segmentele acesteia (produse, grupe de produse, piețe, servicii etc.) care deci nu pot fi repartizate în mod unic, direct, asupra unui anumit segment. (de ex. amortizarea clădirilor administrației). Costuri semi-variabile – costuri care includ atât elemente de cost fix, cât și de cost variabil, de exemplu cheltuieli care variază în funcție de volumul activității, dar nu direct proporțional. De exemplu, o notă de plată pentru telefon va fi mai mare într-un trimestru când s-au dat mai multe telefoane, dar nu se va dubla dacă numărul telefoanelor date se dublează, în timp ce elementul de cost „chirie” rămâne neschimbat. Costuri variabile – cheltuielile care variază proporțional cu volumul activității (sau cu volumul vânzărilor se dublează, și vor fi deci considerate costuri variabile. Se mai numesc costuri marginale. Cheltuieli directe – materii prime, salarii directe (personalul direct productiv) inclusiv CAS, pensie, șomaj).

Cheltuieli indirecte – chirii, utilități (căldură, gaz, apă, curent, gunoi) – amortizări – cheltuieli de întreținere și funcționare utilaje și aparate – salarii indirecte (personalul tehnic, economic, administrativ) – cheltuieli cu automobile – reclamă, protocol, cheltuieli de deplasare, reprezentare – consumabile, telefon, poștă – consultanți (financiar, contabilitate, fiscalitate, tehnic, marketing) – dobânzi

3.3.2. Profit și pierderi

Contul de profit și pierderi (Profit and loss account) – o situație centralizatoare a tranzacțiilor realizate de către o organizație în decursul unei perioade de timp definite (de obicei un an), care ilustrează veniturile create, costurile aferente, profitul sau pierderea rezultată. Poate, de asemenea, să indice impozitul aplicat profitului brut, dividendele și rezervele. Marja brută comercială – (gross profit margin) – diferența dintre prețul de vânzare al bunurilor/serviciilor și costul de obținere a lor (se mai numește marja profitului brut) (diferența dintre încasările totale și costul produselor vândute, înainte de deducerea costurilor de regie (indirecte) Profit din exploatare – Operating profit Profitul care rezultă după deducerea tuturor cheltuielilor operaționale (mai puțin cele de capital) din valoarea vânzărilor. Se poate deduce și prin adăugarea dobânzii de capital la profitul net raportat. Se numește și profit din activitatea principală. Profitul înainte de impozitare – profitul realizat de organizație, după ce toate cheltuielile au fost acoperite din veniturile obținute, dar înainte de a fi înregistrate impozitul datorat, dividendele și rezervele. Contul de profit și pierderi – este o situație centralizatoare a tranzacțiilor realizate de către o organizație în decursul unei perioade de timp definite (de obicei un an), care ilustrează veniturile create, costurile aferente, profitul sau pierderea rezultată. Poate să indice impozitul aplicat profitului, dividendele și rezervele. Contul de profit și pierdere se bazează pe regula înregistrării tuturor veniturilor și cheltuielilor efectuate sau care urmează să fie efectuate în perioada la care se referă situația contabilă respectivă. Contul de profit și pierdere ține seama de mișcările viitoare ale numerarului; astfel, contul trebuie să arate veniturile care au fost înregistrate, chiar dacă nu au fost încasate și cheltuielile înregistrate, chiar dacă facturile nu sunt încă plătite. La fel ca în cazul bilanțului contabil, formatele pentru declarația de profit pot să difere de la o organizație la alta și de la un sector la altul. Totuși, majoritatea respectă principiul general de a începe lista articolelor înregistrate cu venitul și sursele acestuia, urmate de costurile acumulate în generarea acestui venit. Țineți minte că această declarație înregistrează valorile intrărilor aferente procesului de transformare din anul precedent. Ca atare, de mult ori are prea puțină utilitate practică pentru managerii din organizație, cu excepția cazului în care se întocmesc variante mai recente destinate contabilității manageriale, în cadrul perioadelor contabile formale. Totuși, ea reprezintă adesea o sursă primară de informații referitoare la performanță, pentru proprietari, acționari și alte persoane interesate în performanța financiară a companiei.

.....

Firmele de succes sunt acelea care știu să recunoască și să răspundă în mod profitabil unor tendințe și nevoi nesatisfăcute. Nevoi nesatisfăcute există mereu. Firmele ar câștiga sume fabuloase dacă ar găsi o soluție la problemele de genul: un remediu pentru boli incurabile, desalinizarea apei de mare, produse alimentare hrănitoare și gustoase care să nu îngrașe, automobile autonome, locuințe ieftine.

Chiar și în economiile cu un ritm de dezvoltare scăzut apar întreprinzători individuali sau firme care găsesc soluții pentru nevoile nesatisfăcute.

De exemplu, așa s-a întâmplat în anii 70 și 80 când au apărut multe afaceri noi, pe care nimeni nu și le imaginase până atunci. De exemplu, Club Mediteranée a venit în întâmpinarea nevoilor persoanelor necăsătorite care doreau să-și petreacă vacanțele într-un loc exotic. Walkman-ul a fost creat pentru persoanele active, care doreau să asculte muzica preferată; Nautilus a fost creat pentru cei care voiau să-și mențină condiția fizică, iar Federal express a fost creat pentru a satisface nevoia distribuirii corespondenței în 24 de ore.

Ocaziile favorabile pot să apară și în urma identificării tendințelor. De exemplu, o tendință majoră o reprezintă creșterea ponderii femeilor în cadrul forței de muncă, mai exact creșterea numărului femeilor – oameni de afaceri. Aceasta are implicații profunde în ceea ce

privește dezvoltarea economică, viața de familie, viața profesională, puterea politică, preferințele pentru anumite bunuri și servicii. Identificarea unei tendințe, a consecințelor probabile ale acesteia și determinarea ocaziilor favorabile pentru firmă, reprezintă astăzi aptitudini absolut necesare în domeniul antreprenoriatului.

Modulul.4 PLANUL DE MARKETING

Autor: Moisă Claudia

4.1 Definirea planului de marketing

„Planificarea marketingului este un proces care include evaluarea șanselor favorabile și a resurselor pe piață, determinarea obiectivelor de marketing, a strategiilor și a tacticilor, precum și determinarea modalității de verificare și control. Aceasta este o componentă cheie a eficacității managementului afacerilor, adică modul în care managementul aliniază obiectivele și resursele de care dispune compania cu posibilitățile prezente și viitoare”⁷.

4.2 Necesitatea unui plan de marketing

Planul de marketing și planul de marketing online este parte integrantă a planului de afaceri. Planul de marketing trebuie să conțină punctele cheie în ceea ce privește promovarea companiei, produselor sau serviciilor pe care le aceasta le oferă spre vânzare⁸.

Un plan de marketing este necesar pentru⁹:

-finalizarea studiului de piață - orice firmă trebuie să cunoască piața pe care activează. Astfel din cadrul pieței este important să fie studiată: structura acesteia, gradul de omogenitate sau gradul de fragmentare; numărul consumatorilor;

-studierea concurenților - pentru o firmă este important să studieze numărul și natura concurenților de pe o anumită piață pentru a putea să își definească strategiile viitoare.

-strategiile de promovare – pentru ca o firmă să devină cunoscută pe piață aceasta are nevoie de promovare. Strategiile promoționale trebuie adaptate în funcție de: specificul pieței, profilul clienților, produsele sau serviciile care fac obiectul promovării.

-bugetul - trebuie realizat să ajute la creșterea portofoliului de clienți și a profitului.

-stabilirea scopurilor și obiectivelor – în general o firmă își stabilește scopurile pe termen scurt mediu sau lung în funcție de prioritățile acesteia pe piață. Obiectivele companiei sunt formulate pe termen scurt, mediu și lung.

Pașii esențiali pe care trebuie să îi parcurgă compania înainte de a realiza un plan de marketing de succes sunt următorii¹⁰:

1. Cercetarea de piață. De exemplu, cercetarea unui plan de marketing ar putea fi comparată cu sistemul nervos al unei persoane. Cercetarea de piață este coloana vertebrală a oricărui plan de marketing serios. Dacă nu știți de unde să porniți, biblioteca ar putea fi un loc bun pentru a vă începe călătoria. Mai mult, dacă nu aveți timpul necesar pentru a merge efectiv la bibliotecă, asigurați-vă că găsiți unul care vă permite accesul la serviciile lor online de acasă prin intermediul unui card de bibliotecă. În acest fel, puteți identifica obiceiurile de cumpărare ale clienților din industrie, dimensiunea pieței, creșterea sau declinul pieței și toate tendințele actuale.

2. Asigurați-vă că vă identificați piața țintă. Prin proiectarea unei piețe țintă atotcuprinzătoare, veți crește numărul de cumpărători. Mai mult, luați în considerare cel puțin două sau trei niveluri de segmentare. De exemplu, un antreprenor poate dori să creeze o afacere care are drept scop tutorizarea studenților și angajaților străini care doresc să-și îmbunătățească engleza, franceza sau germana.

⁷ <https://www.business-academy.ro/aveti-un-plan-de-marketing>

⁸ <https://visudamarketing.ro/necesitatea-unui-plan-de-marketing/>

⁹ <https://visudamarketing.ro/necesitatea-unui-plan-de-marketing/>

¹⁰ <https://entreprenoria.com/startups/business-plans/the-seven-crucial-components-of-a-successful-marketing-plan/>

3. În continuare, ar trebui să vă întrebați cum percepeți marca pe piață. Poziționarea este una dintre cele mai importante componente ale asigurării succesului unui plan de marketing. De exemplu, dacă restaurantul dvs. se concentrează pe vânzarea burgerilor nemaipomenite, clienții percep afacerea dvs. ca fiind locul în care găsesc opțiuni sănătoase sau locul în care merg dacă au chef de un Sloppy Joe? Această diferență de percepție între piața țintă și modul în care vă percep, se numește poziționare. Marcarea convingătoare și mesajele clare de marketing le spun clienților dvs. cum doriți să fiți percepuți sunt cele mai importante lucruri care vor intra în joc.

4. Este posibil să aveți o idee vagă despre cine va fi concurența dvs. odată ce afacerea dvs. își va deschide porțile, dar știți cum și dacă produsele și serviciile dvs. sunt diferite de cele ale concurenților dvs.? Asigurați-vă că știți tot ce există pentru a ști despre aspecte precum prețul produselor concurenților dvs., segmentul de piață către care vizează. Acest lucru vă va ajuta să vă poziționați afacerea într-un mod excelent și să ieșiți în evidență de mulțime.

5. Strategia de piață este modalitatea de a-ți atinge obiectivele de vânzare. Găsiți modalitățile dvs. de a atrage mai mulți cumpărători care se vor bucura de produsele sau serviciile dvs. Lucruri precum e-mail, social media, parteneriate, seminarii sau evenimente vă vor ajuta să câștigați clienți.

6. Bugetul joacă, de asemenea, un rol important în elaborarea unui plan de marketing. Ar trebui să dezvoltați un program lunar pentru ceea ce veți cheltui pentru marketing.

7. Măsurile sunt un indicator excelent care va determina dacă planul de marketing este implementat corect. Instrumente precum Google Analytics și alte astfel de programe vă vor ajuta să evaluați rezultatele. Dacă programele înregistrează vânzări semnificative, acestea trebuie repetate.

În procesul de realizare a unui plan de marketing companiile trebuie să țină cont de următoarele elemente (<https://www.business-academy.ro/aveti-un-plan-de-marketing>):

- analiza situațională (unde se află compania acum)
- scopurile (unde dorim să ne aflăm)
- strategia și tactica (cum să se atingă obiectivele în cel mai bun mod)
- controlul

4.3 Funcțiile planului de marketing

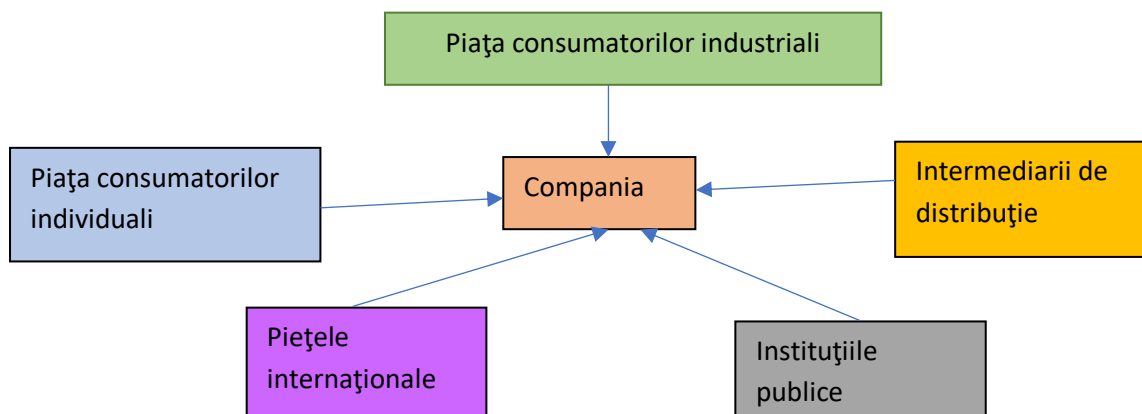
Cu ajutorul planului de marketing¹¹:

- se specifică rezultatele așteptate, astfel încât organizația să știe cum va fi situația la sfârșitul perioadei planificate
- se determină fondurile necesare pentru implementarea activităților planificate astfel încât să se poată dezvolta bugetul
- se descriu activitățile care trebuie întreprinse astfel încât să se poate asuma responsabilitatea pentru implementarea planului
- se definesc activități pentru urmărirea și controlul rezultatelor, astfel încât să fie posibilă corectarea.

4.3.1. Analizează piața și cererea de produse și servicii

Principalele tipuri de piață întâlnite de o firmă în existența ei pe piață sunt prezentate în figura 1.

¹¹ <https://www.business-academy.ro/aveti-un-plan-de-marketing>



Sursa: Smedescu I. (coord), 2011, p. 44

În funcție de profilul activităților prestate pe piață acestea se divizează după cum urmează (Smedescu I. (coord), 2011, p. 44):

- piața bunurilor
- piața serviciilor
- piața firmelor distribuitoare
- piața organizațiilor nonprofit

„Cererea reprezintă cantitatea totală de bunuri materiale și servicii pe care cumpărătorii doresc și pot să le achiziționeze, la nivelul prețurilor existente pe piață, într-o anumită perioadă. *Cerere solvabilă* cerință de mărfuri și de servicii pentru care cumpărătorii dispun de mijloace de plată”¹².

„Se poate vorbi despre cerere abia atunci când solicitările pentru mărfurile oferite pe piață pot fi dovedite în mod real. Mai întâi cererea devine eficientă pe piață și începe să solicite oferta de produse” (Zollondz H-D, 2007).

4.3.2 Realizarea unei analize SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) a mediului de afaceri în raport cu piața.

Combinarea rezultatelor analizei firmei, concurenței și branșei este numită analiza SWOT (Zollondz H-D, 2007).

¹² <https://dexonline.ro/definitie/cerere>

Grafic, analiza SWOT arată după cum urmează:

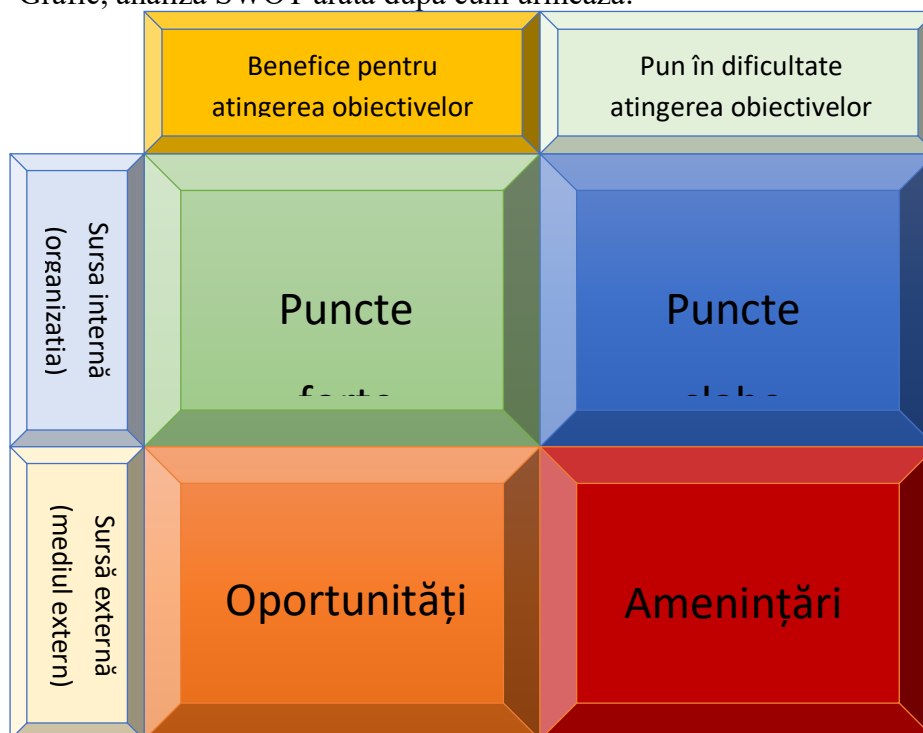


Fig. 2 Analiza SWOT

Un exemplu de analiză SWOT este următorul:

Puncte forte:

- Grad ridicat de cunoaștere a pieței
- Bună poziționare a produselor pe piață
- Firma inovează în domeniu
- Compania are strategii de fidelizare a consumatorilor
- Compania are o bază de date pe care o utilizează
- Compania are o politică de preț atractivă
- Compania cunoaște concurenții de pe piață
- Strategia de distribuție este bine conturată
- Compania are propriul parc auto

Puncte slabe:

- Slaba cunoaștere a clienților
- Strategii de promovare realizate la intervale de timp prea mari sau pentru un public țarțhetat greșit
- Slaba gestionare a angajaților
- Slaba planificare a activităților și obiectivelor viitoare
- Sistemul de distribuție este insuficient de extins
- Sistemul informatic este insuficient utilizat
- Nu se ține cont de feedback-ul provenit din partea consumatorilor
- Compania nu realizează sesiuni de training-uri pentru angajați
- Compania nu motivează suficient angajații
- Compania nu menține un climat armonios de lucru

- Compania nu pune la dispoziția angajaților cele mai recente echipamente
- Aspectul neglijent al produsului finit

Oportunități:

- Încheierea de parteneriate
- Falimentul unui concurent
- Retragerea de pe piață a unui concurent
- Identificarea de noi segmente de clienți
- Descoperirea de noi utilizări ale produselor comercializate
- Participarea la evenimentele organizate din domeniu
- Realizarea și coordonarea de acțiuni CSR
- Identificarea de noi piețe de nișă
- Influențarea trend-urilor în scopul creșterii achiziționării produselor comercializate pe piață

Amenințări:

- Schimbări legislative
- Schimbarea preferințelor consumatorilor
- Interzicerea produselor comercializate pe piață
- Denigrarea realizată de către un concurent
- Calamitate naturală
- Greva muncitorilor sau demisii în bloc
- Încetarea neanunțată a furnizării unor materii prime și materiale de către partenerii furnizori

4.3.3. Determină profilul potențialilor clienți

4.3.4 Stabilește obiectivele și strategiile de marketing

Strategia de marketing: aceasta secțiune trebuie să includă viziunea și misiunea companiei, obiectivele sale, o descriere a pieței țintă și a poziționării vizate¹³.

De asemenea, tot în această secțiune trebuie inclus mixul de marketing: strategia de produs, pret, promovare și distribuție. În cazul unei afaceri din zona serviciilor, mixul de marketing de bază ar trebui completat cu detalii despre strategia de personal, de procese și cu evidentele fizice (cei 7P).¹⁴

4.3.5. Elaborează un plan de acțiune în cadrul mixului de marketing și al bugetului

Bugetul: aceasta este una din secțiunile planului de marketing care este frecvent trecută cu vederea, deși este un element obligatoriu, din aceleași rațiuni cu cele care vizează existența unor previziuni de vânzări: pentru că oferă niște repere clare în momentul în care se face monitorizarea și evaluarea costurilor efective versus costuri estimate. Bugetul ar trebui să fie detaliat și defalcat pe tipuri de activități și acțiuni.¹⁵

¹³ <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/elementele-esentiale-ale-unui-plan-de-marketing/>

¹⁴ <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/elementele-esentiale-ale-unui-plan-de-marketing/>

¹⁵ <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/elementele-esentiale-ale-unui-plan-de-marketing/>

4.5 Structura planului de marketing

Scopul procesului de planificare a marketingului este elaborarea unui plan de marketing. Elementele cheie ale fiecărui plan de marketing sunt¹⁶:

- analiza situațională (unde se află compania acum)
- scopurile (unde dorim să ne aflăm)
- strategia și tactica (cum să se atingă obiectivele în cel mai bun mod)
- controlul

Baza comună a planurilor de marketing este:

- rezumatul planului
- analiza situației din mediul de afaceri
- analiza situației pieței
- descrierea punctelor forte și a punctelor slabe ale organizației
- listarea resurselor organizației
- descrierea obiectivelor de marketing
- afișarea strategiei de marketing
- afișarea strategiei de marketing
- proiecții și calcule financiare
- standardele de control

Rezumatul planului este un conținut scurt al celor mai importante elemente ale întregului plan. Are o introducere, părți principale ale planului de marketing și o declarație privind costurile implementării planului. Rezumatul servește persoanelor care trebuie să știe ce conține planul și nu sunt implicate în luarea deciziilor legate de plan.

Analiza situației (analiza situațională - unde se află compania în momentul de față) sau a datelor care au contribuit la crearea situației actuale de marketing. Informațiile se obțin din surse externe și interne, de obicei prin intermediul sistemului informatic de marketing. În funcție de scop și situație, pot fi incluse și detalii despre compoziția piețelor țintă, despre obiectivele de marketing, despre strategiile curente de marketing, tendințele pe piață, nivelurile de vânzări și rentabilitate a anumitor linii de produse individuale, numărul de concurenți prezenți, numărul de distribuitori etc.

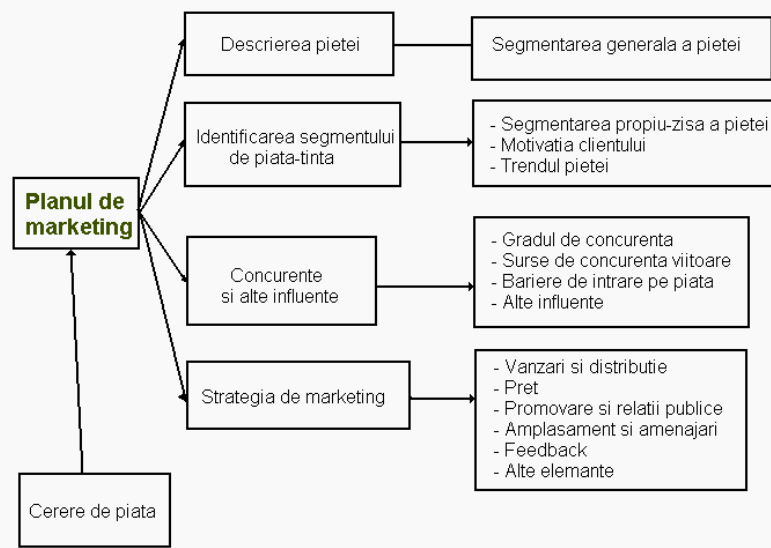
Pentru analiza situației (externe și interne), se utilizează [analiza SWOT](#). Este o metodă care permite ca afacerea să fie definită pe baza factorilor care au cel mai mare impact. Trebuie găsite punctele forte și punctele slabe ale companiei (caracteristicile și capacitățile interne ale companiei), apoi identificate șansele și pericolele mediului (factori independenți de organizație).

La crearea unui plan de marketing, este necesar:

- să determinați piața, spațiul geografic, mărimea, relația dintre cerere și ofertă, modul de schimb, segmentarea pieței, profilul clienților țintă și piețele care vor fi deservite;
- să definiți și să descrieți grupurile țintă și să furnizați informații despre caracteristicile lor demografice, psihologice și comportamentale și despre obiceiurile de cumpărare;
- să dezvoltați o strategie pentru poziționarea întreprinderilor și a produselor pe piață;
- să definiți un marketing mix (un program de lansare pe piață);
- să descrieți un produs sau un serviciu ca obiect de ofertare cu avantaje competitive concrete;
- să identificați și să descrieți concurența (avantajul diferit - provenind de la brevete, drepturi de autor, mărci sau calitatea produselor/serviciilor);
- să întocmiți și să prezentați un plan de marketing

¹⁶ <https://www.business-academy.ro/aveti-un-plan-de-marketing>

Schematic planul de marketing arată ca și în schema de mai jos¹⁷:



Sursa: Porojan D., Bișa C. 2002, p.70

Structura **planului de marketing**¹⁸:

I Introducere

În această secțiune se va realiza o scurtă descriere a planului de marketing.

II Analiza situației

- Mediul situațional

- Cererea și tendințele cererii
- Factori sociali și culturali
- Caracteristicile demografice
- Condiții economice și de afaceri
- Condiții politice
- Legile și reglementările legale
- Mediul extern
- Mediul financiar
- Guvernul
- Mass-media
- Grupuri speciale din mediu care sunt interesate pentru o activitate determinată

-Concurența

Descrierea principalilor concurenți, a produselor lor, planurilor, experiențelor, know-how-ului, finanțelor, resurselor, strategiilor, punctelor forte, punctelor slabe.

-Mediul intern

Descrierea propriului produs, a planurilor, experiențelor, know-how-ului, finanțelor, resurselor, punctelor forte, punctelor slabe.

III Piețele țintă

Descrierea segmentelor țintă, a caracteristicilor lor demografice, psihografice, geografice, comportamentale, scalare.

IV Probleme și oportunități

¹⁷ <http://antre.uv.ro/plam.html>

¹⁸ <https://www.business-academy.ro/aveti-un-plan-de-marketing>

Analiza tuturor problemelor și a oportunităților și definirea clară a avantajelor competitive.

V Obiectivele de marketing

Definirea precisă a tuturor obiectivelor de marketing (volumul vânzărilor, cota de piață) și timpul necesar pentru realizarea acestora.

Exemplu Setare Obiectiv 2017			
Să ajungem la vânzări de 10.000 EURO/lună din cursuri online			
Cum ajungem acolo			
Să mărim numărul de abonați la newsletter de 3x până în iunie	Să mărim rata de conversie a emailurilor de la 3 la 6%	Să introducem două noi cursuri până la finalul lunii septembrie	Să creăm un serviciu de cursuri pe bază de abonament
Strategii			
- Concurs email sign-up - Campanie de retargeting - landing page abonare newsletter - A/B test opt-in forms	- Strategia 1 - Strategia 2 - Strategia 3	- Strategia 1 - Strategia 2 - Strategia 3	- Strategia 1 - Strategia 2 - Strategia 3
Dependențe/Riscuri			
Soluție de email opt-in nouă Buget de marketing mărit cu 200 euro/lună	Niciunul	Avem nevoie de 2-3 luni pentru a crea și edita cursul Ne trebuie o cameră video 4K Costuri de creare de 4.000 EURO	Nevoie de o soluție tehnică nouă;

Sursa: <https://smarters.ro/grow/plan-de-marketing/>

VI Strategia de marketing

Considerarea diferitelor alternative și alegerea celei mai potrivite.

„După identificarea pieței țintă, obiectivelor și concurenților este necesară o planificare a modului în care societatea v-a utiliza oportunitățile existente pe piață și o determinare clară a modului în care societatea v-a cuceri segmentul de piață vizat. Opțiunile pe care le are un lider de piață în conturarea strategiei sunt” Porojan D., Bișa C. 2002, p.70:

- Extinderea pieței totale
- Protejarea poziției deținute pe piață
- Mărirea ponderii deținute pe piață.

Extinderea pieței totale este o strategie care se concretizează prin găsirea unor noi clienți pentru produsele deja existente pe piață, prin găsirea de noi utilizări ale produselor comercializate pe piață sau prin micșorarea timpului între două achiziții ale produsului.

Managementul superior al companiei își poate apăra poziția pe piață prin protejarea poziției deținute pe piață. Acest lucru se poate realiza prin următoarele:

- Reducerea la minim a punctelor slabe
- Practicarea unui management echilibrat
- Cunoașterea concurenților
- Consolidarea poziției pe piață
- Realizarea unor cercetări de piață în mod constant
- Fidelizarea clienților

În cazul în care strategia firmei se bazează pe mărirea ponderii deținute pe piață se pot adopta următoarele opțiuni strategice:

- Creșterea cotei de piață prin acapararea de clienți ai concurenților
- Adăugarea de noi produse pe piețele deținute
- Realizarea de campanii promoționale
- Acapararea unui concurent
- Identificarea de nișe de piață
- Fidelizarea continuă a clienților

VII Tactica de marketing

A descrie modul în care o strategie de marketing specifică va fi aplicată prin intermediul produsului, prețului, promovării, al distribuției și al altor variabile tactice. În segmentul acesta

și în cel anterior întotdeauna trebuie să scoatem în evidență așteptările privind reacția concurenței și acțiunile ce se vor întreprinde pentru a evita toate amenințările și pentru a profita de toate avantajele.

VIII Aplicarea și controlul

Calcularea indicatorilor financiari (analiza break-even - punctul limită de rentabilitate, fluxul de numerar -cash-flow, cheltuielile).

IX Concluzie

Rezumatul avantajelor, costurilor, profiturilor și avantajelor competitive ale unui plan specific și evaluarea succesului planului.

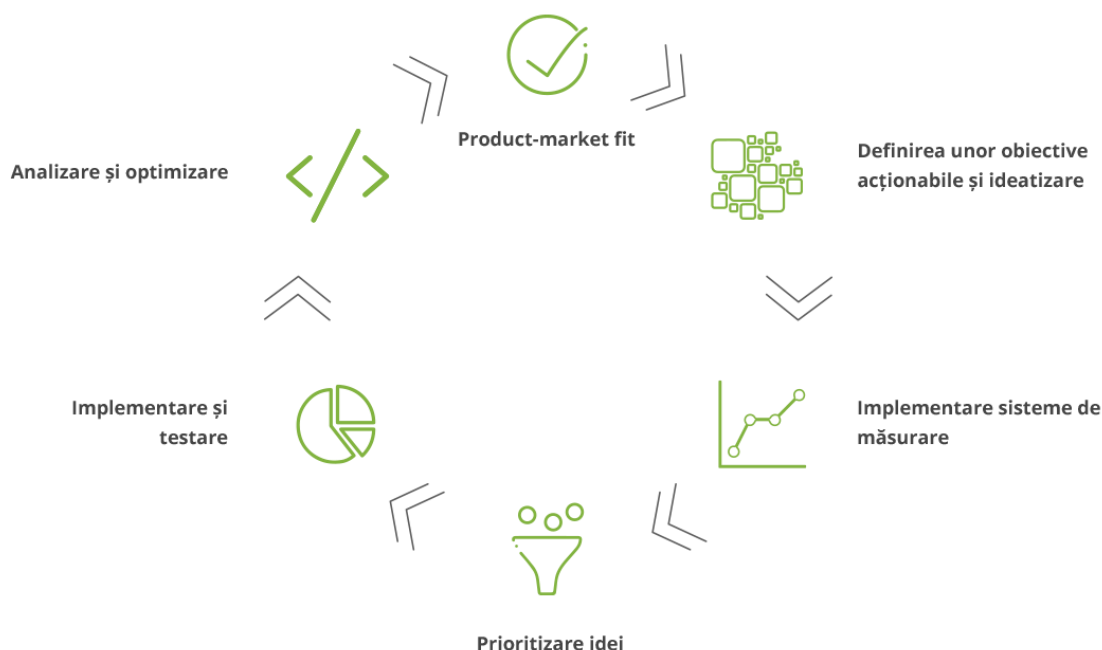
X Atașamente

Adăugați toate informațiile de asistență care sunt considerate relevante.

1.5. Growth hacking marketing ca și completare a planului de marketing

Am descoperit acest proces studiind growth hacking, un concept de marketing folosit de companii precum Facebook, LinkedIn sau Uber. Acesta, alături de alți factori, a stat la baza creșterii exponențiale pe care au avut-o aceste companii și le-a ajutat să găsească niște tactici și idei de marketing la care un marketer obișnuit nici nu s-ar gândi în mod normal¹⁹.

Intră în scenă Procesul de Growth Hacking: o completare a planului de marketing.



Pasul 1: Setează obiective acționabile și vino cu idei²⁰:

- În primul rând, obiectivele sunt generale. Aud des obiective precum „Vrem să mărim vânzările”. Asta înseamnă că și dacă avem o vânzare în plus ne-am atins obiectivul. Dar nu cred că asta e ceea ce ne-am dorit de fapt. Dacă nu avem o țintă foarte specifică, ne va fi greu să găsim ideile prin care să o atingem.
- În al doilea rând, obiectivele nu au un impact direct asupra business-ului. Am întâlnit îngrijorător de des, chiar și în cadrul unor companii cu cifră de afaceri de multe milioane

¹⁹<https://smarters.ro/grow/plan-de-marketing/>

²⁰<https://smarters.ro/grow/plan-de-marketing/>

de euro, oameni de marketing și manageri care aveau ca obiectiv mărirea traficului pe site.

- Indicatori precum traficul pe site, număr de descărcări, vizite etc. sunt ceea ce growth hackerii numesc *indicatori de vanitate*. Numere care sunt ușor influențabile, ușor de crescut, dar care nu au un impact asupra creșterii afacerii.
- Deci obiectivele noastre trebuie să fie specifice și să ajute la creșterea afacerii.

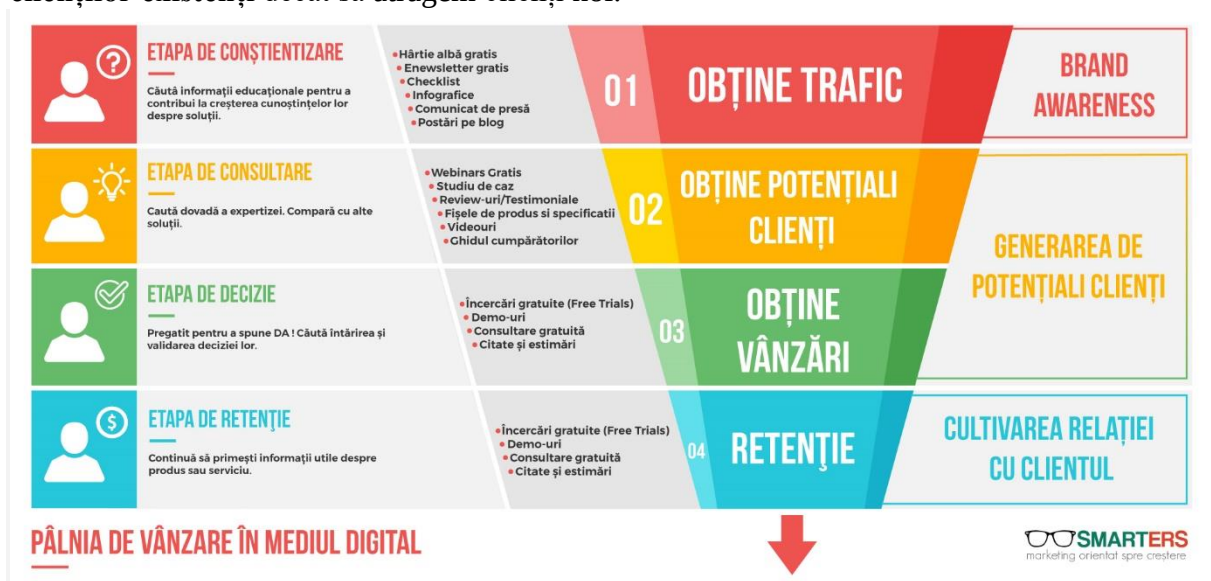
Odată ce avem obiectivul specific, **e timpul să venim cu idei pentru cum l-am putea atinge**. Aceasta este o etapă foarte importantă deoarece include²¹:

- Folosește brainwriting, nu brainstorming:

Dacă faci o ședință cu echipa și încercați să veniți cu idei, s-ar putea ca acestea să meargă într-o singură direcție sau să fie anumite persoane care domină discuția. Mult mai eficient este să lucreze fiecare separat, să facă cercetarea proprie și abia apoi să le puneți împreună.

- Organizează-le vizual:
- Nu te concentra doar pe atragerea de clienți:

Una din greșelile pe care le facem des este faptul că asociem marketingul doar cu atragerea de clienți sau alte obiective de la începutul pâlniei de vânzare. Dar **mult mai eficient este să ne concentrăm pe optimizarea ratei de conversie, pe mărirea valorii pe viață a clienților existenți** decât să atragem clienți noi.



Pâlnia de Vânzare în Mediul Digital SMARTERS

Pasul 2: Prioritizează ideile²²:

- **Potențialul ideii** – dacă are succes, care este impactul ideii asupra afacerii. E o idee precum cea a Airbnb, care ne poate schimba radical afacerea, sau una care mișcă puțin lucrurile, dar în direcția bună?
- **Ușurința implementării** – avem deja resursele necesare pentru a o implementa sau trebuie să investim foarte mulți pentru a o implementa?
- **Încrederea noastră în idee** – care sunt șansele ca această idee chiar să funcționeze?

²¹ <https://smarters.ro/grow/plan-de-marketing/>

²² <https://smarters.ro/grow/plan-de-marketing/>

Pasul 3: Implementează sisteme de măsurare

Măsurarea nu trebuie să țină doar de mediul online. Deși nu la fel de ușor, putem găsi metode de măsurare a eficienței campaniilor de marketing și în mediul offline. Faci o campanie cu flyere? Cere-le oamenilor să vină cu el în magazinul tău în schimbul unui bonus. Astfel vei ști exact câte flyere ți-au adus clienți și câte dintre ele au ajuns direct la primul coș de gunoi.

Pasul 4: Implementare și testare rapidă

Am ajuns la partea în care trecem efectiv la implementarea ideilor și strategiilor din planul de marketing. Acum știm care sunt ideile pe care vrem să le testăm, putem măsura dacă vor fi eficiente sau nu și avem și alte idei care stau la rând și așteaptă să fie implementate.

În faza de testare, cel mai important lucru este viteza. De fapt, tot procesul trebuie să fie desfășurat cât mai rapid, dar, în general, partea de implementare și testare trebuie să se întâmple cu o viteză cât mai mare, pentru că aici ne petrecem cel mai mult timp din toate etapele procesului de growth hacking și ale implementării planului de marketing.

Câteva mențiuni legate de testare:

a) Testează cât mai multe idei.

Ai fi uimit cât de des ne înșelăm atunci când vine vorba de marketing. Dacă vrei cu adevărat să ai succes în acest domeniu, lasă piața să decidă care sunt cele mai eficiente reclame și mesaje, nu mai face acest lucru într-un mod subiectiv, în cadrul echipei.

b) Scrie rezultatele la care te aștepți.

De ce e asta important? Pentru că, de cele mai multe ori, indiferent care ar fi rezultatul, vom spune „știam eu!”. Adevărul este că nu știam, dar creierul nostru are o putere extraordinară de a găsi justificări și de a ne face să arătăm bine, chiar dacă doar în ochii noștri.

Câteodată o idee de care eram siguri va eșua, iar alta va avea rezultate neașteptat de bune. Întrebarea este „de ce?”. Scriind ipotezele legate de ceea ce credem că se va întâmpla vom ajunge la un moment dat să vedem că anumite lucruri pe care le consideram clare” sunt de fapt greșite.

c) Execută bine.

Nu vreau să fac pe deșteptul spunând un lucru evident. Dar execuția e mai importantă decât ideea. O idee bună implementată defectuos ne poate duce la concluzii total greșite. Acest lucru se îmbunătățește cu timpul și cu stăpânirea întregului proces de growth hacking.

Pasul 5: Analizează și optimizează

Am ajuns, în sfârșit, la etapa în care culegem roadele, fie că asta înseamnă rezultate sau că am învățat ceva ce nu funcționează.

Ca growth hacker, trebuie să te vezi precum un mic om de știință. Iar un om de știință nu este supărat atunci când un experiment eșuează, ci știe că este cu un pas mai aproape de a descoperi ceva ce poate aduce rezultate exponențiale.

O regulă de acțiune în această etapă ar fi:

- a) dacă o idee a eșuat lamentabil, tai-o de pe listă;
- b) dacă are rezultate sub așteptări, dar nu cu mult, vezi dacă știi cum o poți îmbunătăți și dacă merită să faci asta;
- c) dacă a mers cum te așteptai sau mult peste așteptări, dublează investiția în ea;

Acesta este principalul beneficiu al growth hackingului, în general, și în a avea un proces în special: poți lua decizii informate. Acum, când te duci în fața unui superior sau a echipei și recomanzi o anumită soluție sau faci recomandări pentru următorul plan de marketing, ai date care să-ți susțină propunerea.

Pasul 6: Arhivează rezultatele și repetă procesul

Modulul.5 STRATEGIILE DE MARKETING

Autor: Moisă Claudia

Dictionarul Larousse definește strategia ca fiind „arta de a coordona forțele militare, politice, economice și morale implicate în conducerea unui conflict sau în pregătirea apărării unei națiuni sau unei comunități de națiuni”.²³

Preluat din arta militară și adaptat mediului economic, termenul de strategie promovează idei de competiție, de orientare a organizației înspre observarea mediului economic, devenit în acest context „câmp de bătălie”. În ciuda timpului trecut de când a fost extins spre utilizare în contextul economic, conceptul și-a menținut înțelesul original: a te întrece (cu un inamic), a câștiga (războiul).

Analiza strategiilor militar-diplomatice și analogiile similare din alte domenii au furnizat câteva introspecții în dimensiunile, natura și crearea strategiilor formale²⁴.

5.1 Definirea marketingului

În accepțiunea generală, **marketingul** reprezintă „știința și arta de a convinge clienții să cumpere”. Philip Kotler definea marketingul ca „un proces social și managerial prin care indivizi sau grupuri de indivizi obțin ceea ce le este necesar și doresc prin crearea, oferirea și schimbul de produse și servicii o anumită valoare”. Simplist, *marketingul reprezintă „arta și știința de a vinde”*.

Datorită caracteristicilor proceselor de marketing, modalităților de implementare a deciziilor de marketing, acceptiunilor și viziunilor noi asupra elementelor care compun o acțiune de marketing precum și ca urmare a nivelurilor diferite de percepție și abordare a acestei componente a economiei de piață, definițiile și explicațiile aduse termenului de marketing sunt variate și permanent adaptate noilor realități ale mediului economic.

Prima definiție oficială atribuită marketingului a apărut în 1935 și a fost adoptată de National Association of Marketing Teachers, predecesoare a American Marketing Association.

O altă definiție, probabil mai simplă și mai generală este: „Marketingul este un proces permanent prin care oamenii sunt încurajați să ia o decizie de cumpărare, de folosire, de urmare sau de conformare a unui produs, serviciu sau valori ale altei persoane. Simplu, dacă nu facilitează „vânzarea” unui produs atunci nu este marketing.

5.2 Factori care influențează activitatea de marketing

Deși activitatea de marketing a unei organizații se concentrează pe evaluarea și satisfacerea nevoilor consumatorilor, nenumărate persoane, grupuri și forțe interacționează pentru a modela natura activităților sale. Cel mai important element este organizația însăși, a cărei misiune și obiective determină ce tip de afacere este și ce obiective are stabilite. În cadrul organizației, conducerea este responsabilă pentru stabilirea acestor obiective. Departamentul de marketing lucrează îndeaproape cu alte departamente și angajați pentru a ajuta la crearea și furnizarea de produse ce satisfac nevoile consumatorilor într-un mod superior.

²³ Larousse, *Dictionaire encyclopedique*, 1988

²⁴ H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Goshal, *The strategy process*, Fourth Edition, Pearson Education International, 2003, p. 14

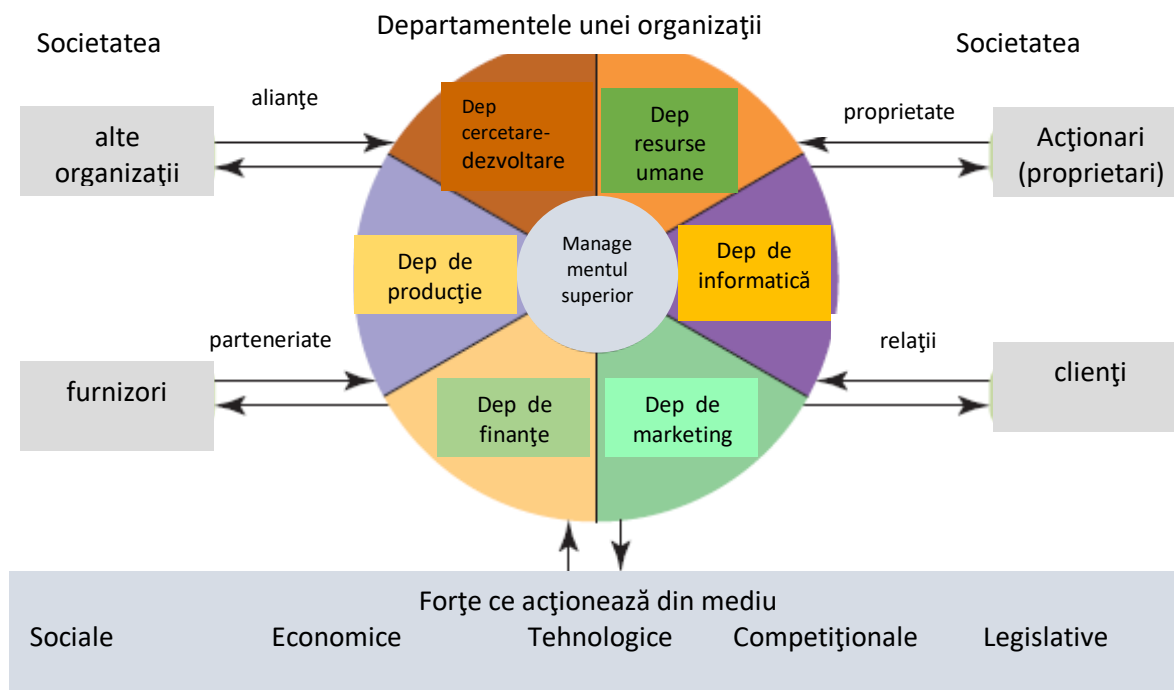


Figura arată, de asemenea, persoanele, grupurile și forțele cheie din afara organizației care influențează activitățile sale de marketing. Departamentul de marketing este responsabil pentru facilitarea relațiilor, parteneriatelor și alianțelor cu clienții organizației, acționari (sau adesea reprezentanți ai grupurilor deservite de o organizație nonprofit) furnizori și alte organizații. Forțele de mediu care implică aspecte sociale, economice, din punct de vedere tehnologic, competitiv și de reglementare, de asemenea influențează activitatea de marketing. În cele din urmă, deciziile de marketing ale unei organizații sunt afectate și, la rândul lor, au un impact important asupra societății în ansamblu. Organizația trebuie să găsească un echilibru între interesele uneori diferite ale acestor persoane și grupuri. De exemplu, nu este posibil să furnizăm simultan cele mai ieftine produse de cea mai bună calitate și clienților și să plătesc cele mai mari prețuri furnizori, cele mai mari salarii angajaților și dividendele maxime acordate acționarilor.

Pentru ca activitatea de marketing să aibă loc sunt necesare următoarele:

1. Două sau mai multe părți cu nevoi nesatisfăcute. Să presupunem s-a identificat o nevoie nesatisfăcută - o dorință de informare despre sănătate- dar nu știm că există revista Click Sănătate. De asemenea, nu știm că revista se găsește la chioșcurile de ziare, așteptând să fie cumpărată. Asta e un exemplu de două părți cu nevoi nesatisfăcute: noi, dorind informații legate de sănătate, și vânzătorul chioșcului, care are nevoie de ceva să cumpere o copie a revistei.
2. Nevoia de a satisface nevoile identificate - Atât tu cât și librăria proprietarul vrea să satisfacă aceste nevoi nesatisfăcute. În plus, aveți banii pentru a cumpăra elementul și timpul pentru a ajunge la librărie. Proprietarul magazinului are nu numai dorința de a vinde oamenilor, dar și capacitatea de a face acest lucru, deoarece este stocat pe rafturi.
3. modalitate de comunicare a părților - privind tranzacția de tranzacționare de a cumpăra o copie a Persoanelor nu va apărea decât dacă știți produsul există și locația sa. În mod similar, proprietarul magazinului nu va înmagazina revista dacă

nu există o piață de potențiali cumpărători în apropiere. Când primiți un serviciu gratuit eșantionați în e-mail sau vedeți revista afișată în librărie, această comunicare bariera dintre dvs. (cumpărătorul) și librăria dvs. (vânzătorul) este a depăși.

4. Schimbul de marketing - are loc atunci când tranzacția are loc și cumpărătorul și vânzătorul schimbă ceva de valoare. În acest caz, faceți schimb de bani pentru revista librăriei. Și tu și librăria au câștigat ceva și, de asemenea, au renunțat la ceva, dar sunteți amândoi mai buni pentru că ați satisfăcut fiecare nevoile dvs. nesatisfăcute. Aveți ocazia să citiți Oamenii, dar ați renunțat la niște bani; magazinul a renunțat la revista, dar a primit bani, ceea ce îi permite să rămână în business. Acest proces de schimb și, desigur, etic și legal fundamentele schimburilor sunt esențiale pentru marketing.

Piața

Pentru orice întreprindere, piața reprezintă elementul de referință pentru activitățile pe care le desfășoară. În opinia profesorului Constantin Florescu, „atât în etapa prealabilă, a elaborării „programului” activității, respectiv a stabilirii dimensiunilor și structurilor activității, cât și, în continuare, în desfășurarea ei concretă, apoi, în procesul final al verificării rezultatelor în care această activitate a fost materializată, piața servește întreprinderii, în mod succesiv, ca sursă de informație, teren de confruntare, barometru al realizărilor efective și al șanselor viitoare etc.”. În consecință, piața reprezintă principalul câmp de acțiune al marketingului, cadrul în care se verifică oportunitatea și eficiența activității oricărei întreprinderi, precum și a procesului de dirijare a fluxului de mărfuri de la producători la consumatori.

„Indiferent de situație, arăta profesorul N. Al. Pop, piața presupune existența unui bun economic, ce constituie obiectul tranzacției de vânzare cumpărare, a unor subiecți ai procesului de schimb (vânzător și cumpărător), a unui cadru economico-geografic unde are loc tranzacția (magazin, depozit, bursă de mărfuri, bursă de acțiuni etc.), a unui timp dat (o anumită perioadă: zi, lună, trimestru, an etc.), a unei confruntări pentru stabilirea prețului (determinată de influența unui număr de factori asupra vânzării și cumpărării)”.

Segmentarea pieței

Pasul 1: Stabilirea strategiei generale sau a obiectivelor

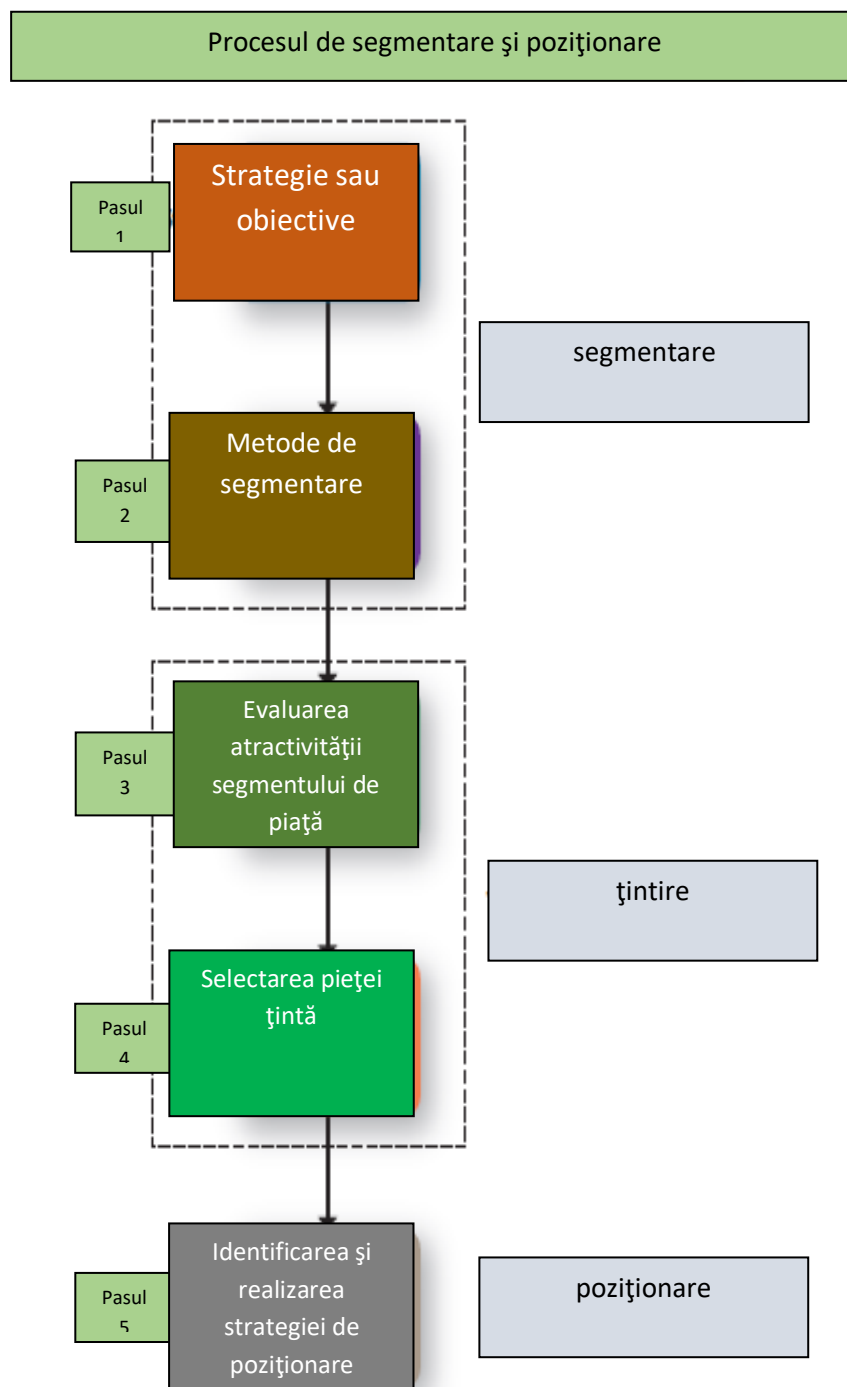
Primul pas în procesul de segmentare este acela de a stabili viziunea sau obiectivele din strategia de marketing a companiei. Strategia de segmentare trebuie să fie în concordanță cu și să decurgă din misiunea și obiectivele firmei, precum și situația actuală - punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințări (SWOT).

Exemplu: Obiectivul Coca-Cola, de exemplu, este de a crește vânzările într-o perioadă matură industrie. Compania își cunoaște punctele forte care îi reprezintă numele de marcă și capacitatea sa de a plasa noi produse pe piața comercianților cu amănuntul, rafturi, dar slăbiciunea sa primară este că nu poate avea o linie de produs pentru segmente de piață mai noi. Identificarea acest potențial mare și profitabil segment de piață, înainte de multe dintre ei concurenții de masă pot face acest lucru, oferte o mare oportunitate. Cu toate acestea, urmând prin această ocazie ar putea duce la o amenințare semnificativă: competitivă represalii. Coca-Cola e recenta alegerea de a urmări bărbății conștienți de sănătate cu produse precum Coke Zero în conformitate cu strategia sa globală și obiective.

Pasul 2: Segmentarea

A doua etapă a procesului segmentării este utilizarea unei o anumite metodă sau combinație de metode pentru a segmenta piață. Acest pas dezvoltă, de asemenea, descrierea diferitelor segmente, care ajută firmele să înțeleagă mai bine clientul stabilind profiluri pentru fiecare segment. Cu aceste informații, firmele pot distinge asemănările clientului într-un segment și diferențele între segmente. Marketerii folosesc criterii geografice, demografice, psihologice, beneficii și metode de segmentare comportamentale,

Exemplu: Producătorii de băuturi carbogazoase, le împart în băuturi carbogazoase în cofeină sau fără cofeină, regulat (cu zahăr) sau dietetice și cola versus altceva. Această metodă de segmentare se bazează pe beneficiile pe care le oferă consumatorii provin din produse.



5.3 Metode de segmentare

Segmentarea geografică

Segmentarea geografică organizează clienții în funcție de locul în care trăiesc. Astfel, o piață ar putea fi grupată prin: țară, regiune (nord-est, sud-est) sau zone din cadrul unei regiuni (stat, oraș, cartiere, coduri poștale). Nu este surprinzător că segmentarea geografică este foarte utilă pentru companiile ale căror produse satisfac necesitățile care variază în funcție de regiune. Întreprinderile pot furniza aceleași bunuri sau servicii de bază tuturor segmentelor, chiar dacă acestea se comercializează la nivel global sau la nivel național, însă comercianții mai buni fac ajustări să satisfacă nevoile grupurilor geografice mai mici.

Exemple: Un lanț național de magazine alimentare cum ar fi Kaufland sau LIDL are în magazine sortimente similare în diverse locații din RO. În cadrul acelorași magazine similare, însă, este semnificativă procentul din sortimentul de bunuri va varia în funcție de regiune, oraș sau chiar cartier, în funcție de nevoile diferite ale clienților care înconjoară fiecare locație.

Segmentarea demografică

Segmentarea demografică grupează consumatorii în funcție de caracteristicile obiective ușor de măsurat, cum ar fi vârsta, sexul, venitul, și educația. Aceste variabile reprezintă cele mai comune mijloace de a defini segmentele de piață, deoarece acestea sunt ușor de identificat și din punct de vedere demografic piețele segmentate sunt ușor de atins.

Exemplu: NESTLE folosește segmentarea vârstei pentru cerealele pentru micul dejun: cereale de cacao și fructele sunt pentru copii; NESTLE fitness sunt pentru adulți.

Sexul persoanelor joacă un rol foarte important în modul în care majoritatea firmelor comercializează produse și servicii.

De exemplu, obiceiurile de vizionare a programelor TV diferă semnificativ între bărbați și femei. Bărbații au tendința să canalizeze navigarea rapidă de la canal la canal - și să vizioneze emisiunile sportive. Femeile, dimpotrivă, tind să vadă spectacole la care pot relaționa personal prin complotul sau caracterul situației și cu cele recomandate de prieteni.

Cu toate acestea, este posibil ca datele demografice să nu fie utile pentru definirea segmentelor țintă pentru alte companii. Aceștia sunt predictorii slabi ai utilizatorilor de îmbrăcăminte activă, cum ar fi costume de jogging și pantofi de atletism.

Exemplu: La un moment dat, firme precum Nike au presupus că îmbrăcăminte activă ar fi achiziționată exclusiv de tineri, oameni activi, dar sănătatea și tendința de fitness a determinat oameni de toate vârstele să cumpere astfel de mărfuri. Și chiar și relativ consumatorii inactivi de toate vârstele, veniturile și educația găsesc îmbrăcăminte activă mai confortabile decât hainele tradiționale de stradă. Regândirea unor idei stereotipe despre cine cumpără astfel a devenit o tendință relativ comună între firmele care odată credeau că piața lor țintă a fost bine definită.

Segmentarea psihografică

Psihografia este cea care se îndreaptă spre cum consumatorii se descriu de fapt. De obicei, marketerii determină (prin demografie, modele de cumpărare sau utilizare) împărțind consumatorii în segmente distincte. Studiile psihice studiază modul în care oamenii se auto-selectează, așa cum se bazează privind caracteristicile modului în care aceștia aleg să-și ocupe timpul (comportamentul) și care sunt motivele psihologice care stau la baza determinării acestor alegeri.

De exemplu, o persoană ar putea avea o nevoie puternică de includere sau de apartenență, ceea ce îi motivează el sau ea să caute activități care îi implică pe alții, ceea ce

influențează la rândul lor produse pe care le cumpără pentru a se potrivi cu grupul. Determinarea psihologiei implică cunoașterea și înțelegerea a trei componente: valorile de sine, și stilul de viață.

Valoarea de sine

Valorile de sine sunt scopuri pentru viață, nu doar scopurile pe care cineva le dorește să le atingă zi de zi. Acestea sunt dorințele imperioase care determină modul în care o persoană își trăiește viața.

Exemple ar putea fi necesitatea respectului de sine, a împlinirii de sine sau a unui sentiment specific apartenență. Această motivație determină oamenii să dezvolte imagini de sine despre modul în care acestea doresc să fie și apoi imagini ale unui mod de viață care să le ajute să ajungă la aceste supremații goluri.

Din punct de vedere al marketingului, valorile de sine contribuie la determinarea beneficiilor pe care piața țintă poate căuta dintr-un produs. Nevoia fundamentală, personală, care împinge o persoană să caute anumite produse sau brandurile derivă din dorința lui de a-și îndeplini o valoare de sine.

Imaginea de sine a oamenilor, sau conceptul de sine, este imaginea pe care oamenii o au în mod ideal înșiși.

Stilul de viață, a treia componentă a machiajului psihologic al oamenilor, este modul în care trăim. Dacă valorile oferă un scop final și conceptul de sine este modul în care se vede în contextul acestui scop, stilurile de viață sunt modul în care trăim viețile noastre pentru a ne atinge scopurile.

Segmentarea în funcție de beneficii

Segmentarea în funcție de beneficii grupează consumatorii în baza beneficiile pe care le au din utilizarea produselor sau serviciilor. Deoarece marketingul este pentru satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor, împărțind piața în segmente ale căror nevoile și dorințele sunt satisfăcute de beneficiile produselor, această segmentare poate fi un foarte puternic instrument.

Segmentarea comportamentală

Segmentarea comportamentală împarte clienții în grupuri pe baza modului în care aceștia utilizează produsul sau serviciul. Un comportament obișnuit măsoară ocazia și loialitatea achiziționării unor produse. Segmentarea ocazională comportamentală bazată pe când produsul sau serviciul este cumpărat sau consumat ocazional.

Loialitatea clienților se referă la cei care se simt puternic atașați de o firmă care le poate satisface nevoile mai bine decât concurenții, aceștia fiind practic excluși din considerația lor;

adică acești clienți cumpără aproape exclusiv de la firmă. Acești clienți fideli sunt cei mai profitabili pe termen lung. Având în vedere costul ridicat al atragerii de clienți noi și rentabilitatea clienților fideli, companiile de astăzi utilizează segmentarea loialității și investesc în inițiative de păstrare și loialitate pentru a-și păstra clienții cei mai profitabili.

Segmentarea multicriterială.

Având în vedere complexitatea piețelor, un unic criteriu de segmentare nu este întotdeauna și suficient. De aceea, se poate apela la o segmentare a pieței care să ia în calcul mai multe criterii de segmentare. În acest caz se va renunța la criteriul omogenității perfecte a segmentelor de piață.

Modulul. 6 ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI A MEDIULUI EXTERN COMPANIEI

Autor: Moisă Claudia

6.1 Mediul intern și mediul extern al unei companii

Sistemul informațional operează în contextul a două medii: intern și extern. Amândouă afectează modul în care fluxurile informaționale sunt conduse în scopul furnizării de servicii către clienți, beneficiari etc. Dacă managerul și personalul nu au o viziune clară asupra acestor medii și asupra impactului pe care îl au asupra operațiilor lor, efortul este inutil.

Mediul intern al organizației cere aceeași atenție în conducere ca cel extern. Mediul intern cuprinde factorii din interiorul organizației care îi influențează activitatea. Factori precum: structura, cultura, valorile, stilurile manageriale, comunicarea, tehnologia constituie mediul intern.

De asemenea, factorii mediului intern sunt influențați de mediul extern. Mediul extern cuprinde condițiile exterioare în care serviciile informaționale operează. Cele mai multe organizații operează în medii complexe, în schimbare, care în mod continuu creează noi provocări care trebuie controlate pentru a asigura supraviețuirea și succesul.

Analiza mediului extern și intern al organizației este procesul prin care se stabilesc caracteristicile-cheie ale mediului intern și extern al organizației care pot avea un impact asupra acestora la nivel strategic.

O sarcină principală a managementului este să se asigure că serviciul informațional este performant și să se adapteze la schimbările interne și externe. Acest lucru poate fi realizat prin câteva procese.

Informația inițială din mediul intern și extern trebuie să fie culeasă, asimilată și evaluată. Câteva metode de evaluare care pot fi folosite sunt: analiza SWOT, identificarea factorilor critici de succes și profilul de capacitate (capacitate).

O greșală a managementului ar fi să ignore sau să omită revizuirea continuă a performanțelor organizației în raport cu mediul intern și extern. Adesea cauza pentru o astfel de practică este faptul că se consumă mult timp. În schimb, planificarea devine mai eficientă prin folosirea unui astfel de proces. (ebooks.unibuc.ro/StiinteCOM/planif/2-2.htm)

În lucrarea sa clasică din 1916, „Administration industrielle et générale”, unde trata doctrina gestionării organizațiilor, și în particular a întreprinderilor economice, Henri Fayol (1841 - 1925) considera planificarea strategică drept funcția managerială cea mai importantă.

Calitatea deciziilor strategice ale consiliului de administrație („board of directors”) și directorilor CEO (directorii coordonatori de manageriat și decidenții finali) dintr-o organizație/întreprindere este influențată de validitatea și fiabilitatea înțelegerii de către personalul din managementul prescriptor și managementul decident al întreprinderii/organizației, a valorilor și amenințărilor mediului său intern și extern. Și nu este vorba doar despre o înțelegere a situației sale statice, la un moment dat, ci și a tendințelor determinate de condiționările acestor valori și amenințări asupra evoluției întreprinderii/organizației, de asemenea despre înțelegerea folosirii optime a datelor respective pentru generarea și alegerea strategiei întreprinderii/organizației. (Titus Filipas – Analiza strategică SWOT a unei întreprinderi/organizații, cf. www.agero-stuttgart.de/REVISTA-AGERO/COMENTARII/analiza%20SWOT.htm)

Ca sistem dinamic, socio-economic, întreprinderea preia din mediul extern resursele de care are nevoie le introduce în procese specifice, din care rezultă produse, servicii sau lucrări care vor fi transferate aceluiași mediu ambiant. În acest sens, întreprinderea este o componentă de bază a mediului extern, ca un sistem de intrări (din mediul extern), procese și ieșiri (către

mediul, extern). Prin intrări, întreprinderea se adaptează la mediu, iar prin ieșiri aceasta va influența mediul.

Datorită complexității și multidimensionalității mediului în care își desfășoară activitatea întreprinderea în literatura de specialitate există încă numeroase puncte de vedere cu privire la conceptul de mediu extern.

Astfel, la modul cel mai general Ph Kotler consideră ca mediul reprezintă totalitatea forțelor necontrolabile la care întreprinderea trebuie să-și adapteze politica și se constituie din participanții și forțele externe care influențează asupra posibilităților întreprinderii de a dezvolta și menține tranzacții avantajoase.

La rândul său, un alt autor insistă pe necesitatea tratării mediului extern în strânsă corelare cu calitatea vieții pe care, de altfel, o condiționează decisive. După cum calitatea vieții este definită printr-o multitudine de componente, la fel și mediul extern trebuie definit prin multitudinea elementelor sale componente, numite factori de mediu, care influențează într-un mod specific calitatea vieții.

Deși aceste definiții au fost diferit selectate se poate de menționat că "mediul extern exprimă ansamblu unităților economice a instituțiilor financiar- bancare, juridice, a organizațiilor politice de ocrotire a sănătății, de învățămînt și a tuturor elementelor exogene care influențează și sunt influențate de activitatea întreprinderii.

Dacă avem în vedere locul și rolul participanților la acest cadru de desfășurare a activității întreprinderii, interacțiunea și intensitatea cu care acționează forțele constitutive, influențele pe care le exercită, putem delimita două componente, mediul intern sau micromediul și mediul extern sau macromediul.

Ca exemplu, *analiza mediului intern* trebuie să implice următorii factori:²⁵

Privind structura organizatorică

- Care este tipul de organigramă practicat?
- Autoritatea managerială este centralizată sau descentralizată? În ce grad?
- Câte nivele ierarhice sunt utilizate în întreprindere?
- Organizarea structurală este înțeleasă și acceptată de toți angajații?
- Este compatibilă structura cu politicile, strategiile și obiectivele întreprinderii?
- Ce tip de structură organizatorică practică firmele din același domeniu de activitate?
- Ce îmbunătățiri pot fi aduse organizării actuale a întreprinderii?

Privind cultura întreprinderii

-Care sunt credințele, așteptările și valorile împărtășite în comun de angajații întreprinderii?

-Cultura organizațională curentă este bine definită?

-Cultura organizațională existentă încurajează performanțele întreprinderii?

-Există compatibilitate între cultura organizațională și misiunea, politicile, strategiile, obiectivele întreprinderii?

-Cultura organizațională încurajează schimbarea, inovarea, introducerea noului sau stagnarea?

Privind resursele întreprinderii

Aspectele de marketing

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de marketing?

-Cine sunt clienții firmei? Care sunt factorii care influențează comportamentul clienților? Cine sunt clienții potențiali?

²⁵ Adrian Petelean, Demersuri în analiza strategică a competențelor organizaționale, Revista Performanța, nr. 2, iulie 2001

-Care sunt produsele oferite? In ce stadiu al ciclului de viata se afla? Care este tipul gamei sortimentale?

-Care sunt reactiile clientilor la schimbarea preturilor? Sunt practicate preturi atractive?

-Care sunt activitatile de promovare utilizate? Prin ce se diferentiaza fata de concurenta?

-Sunt utilizate metodele si tehnicile de marketing in cadrul intreprinderii?

- Ce pozitie ocupa managerul de marketing in cadrul intreprinderii?

Finanțele

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile si programele financiare?

-Cum se prezinta situatia financiara a intreprinderii (structura financiara, gestiunea resurselor financiare, rezultatele) si care sunt factorii principali de influenta?

-Cum se efectueaza planificarea financiara?

-Exista concordanta intre incasari si plati?

-Este respectata regula echilibrului financiar?

-Care sunt metodele utilizate in analiza financiara?

-Care sunt metodele si instrumentele utilizate in repartitia rezultatelor financiare?

-Ce metode sunt utilizate pentru elaborarea deciziilor financiare?

-Ce pozitie ocupa managerul financiar in cadrul intreprinderii?

Cercetare-dezvoltare

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile si programele de cercetare-dezvoltare?

-Cum se realizeaza proiectarea produselor?

-Care se desfasoara pregatirea tehnologica a produselor, lucrarilor si serviciilor?

-Exista un buget alocat pentru dezvoltarea capacitatilor de productie?

-Cum este masurata eficienta activitatii de cercetare-dezvoltare?

-Ce pozitie ocupa managerul de cercetare-dezvoltare in cadrul intreprinderii?

Productia/serviciile

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile si programele de productie?

-Cum se realizeaza programarea, lansarea si urmarirea productiei?

-Sunt utilizate metodele si tehnicile moderne de management al productiei?

-In ce proportie este utilizata capacitatea de productie?

-Sunt respectate principiile proportionalitatii, ritmicitatii si continuitatii?

-Este promovata conceptia calitatii totale in cadrul intreprinderii?

-Care sunt metodele utilizate in controlul calitatii produselor?

-Ce pozitie ocupa managerul de productie in cadrul intreprinderii?

Resursele umane

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile si programele de dezvoltare a resurselor umane?

-Intreprinderea dispune de necesarul de salariati pe fiecare categorie?

-Ce metode sunt utilizate in recrutarea, selectia si promovarea personalului?

-Cum se realizeaza pregatirea profesionala?

-Cum se prezinta conditiile de munca in intreprindere?

-Sistemul motivational se afla in concordanta cu performantele realizate?

-Care este coeficientul de fluctuatie a angajatilor?

-Care este starea de spirit a salariatilor? Care sunt elementele definitorii pentru relatiile interpersonale din cadrul grupurilor de munca?

-Ce pozitie ocupa managerul de personal in cadrul intreprinderii?

Sistemul informational

-Care sunt obiectivele, strategiile, politicile si programele in domeniul sistemului informational al intreprinderii?

- Circuitul informatiilor este optimizat din punct de vedere economic?
 - Baza de date a intreprinderii este permanent actualizata?
 - Sunt realizate analize sistemice? Sunt implementate sisteme interactive de asistare a procesului decizional?
 - Sunt utilizate echipamente moderne de procesare a informatiei?
 - Ce pozitie ocupa managerul sistemului informational in cadrul intreprinderii?
- Analiza factorilor strategici
- Care sunt factorii -cheie interni si externi care afecteaza performantele prezente si viitoare ale intreprinderii?
 - Care au fost factorii- cheie cu implicatii in performantele din trecut?
 - Care sunt elementele care pot influenta intreprinderea pe termen scurt?
 - Dar pe termen mediu si lung?
 - Care sunt raporturile dintre misiunea, respectiv obiectivele intreprinderii si factorii strategici cheie?
 - Se impune schimbarea misiunii si obiectivelor intreprinderii?
 - Care vor fi efectele acestei schimbari?

Diagnosticul sau auditul potențialului firmei se va concretiza, în final, în lista factorilor sau bazelor de competitivitate, compusă în general din șase poziții, după cum rezultă din tabelul nr. 6.1.

Tabel nr.6.1.

Factori de competitivitate la nivelul firmei

Baza de comparatie	Indicatori
1.Competitivitate financiara	Marimea profitului Capacitatea de autofinantare, suma si scadenta imprumuturilor Potential de randament financiar: rentabilitatea capitalurilor proprii Potentialul de solvabilitate: aptitudinea de a face fata la rambursari
2.Competitivitate comerciala	Partea de piata, evolutia cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate, pozitia in ciclul de viata pentru fiecare produs Notorietatea comerciala: imaginea de marca, fidelitatea clientilor, coerenta gamei de produse, nivelul bugetului publicitar
3.Competitivitate umana	- indemanarea mainii de lucru, nivelul de calificare, rata absenteismului, rata incadrarii
4. Competitivitate tehnica	Natura echipamentului: vechime, performanta Avans tehnic, importanta cercetării-dezvoltării, nivelul de automatizare Aprovizionarea, relațiile cu furnizorii, rotația stocurilor
5.Competitivitate manageriala	Profilul conducătorilor: vârstă, experiența, studii, formare Capacitatea de conducere: aptitudinea comandamentului, a delegării, a negocierii, a spiritului de sinteza Valoarea colaboratorilor, gradul de coeziune al echipei
6.Competitivitate organizațională	Forma structurii organizatorice, numărul nivelurilor ierarhice Natura delegării deciziilor, gradul de descentralizare, circulația informațiilor Gradul de integrare al indivizilor si serviciilor la obiectivele firmei, modalitatea finalizării obiectivelor, modul de realizare al controlului, starea climatului social

Dintre criteriile de performanță care asigură un nivel ridicat de competitivitate fac parte următorii:

- productivitatea muncii
- costul muncii
- gradul de satisfacere a cerințelor beneficiarilor
- calitatea produselor și serviciilor, etc. (“Competitivitatea firmei - problema esențială a managementului performant”-Lector Daniela Stefanescu)

Există un anumit « risc » al evaluărilor și re-evaluărilor interne ale organizației. Fiind extrem de concentrată asupra optimizărilor interne, organizația poate risca să piardă contactul cu lumea înconjurătoare, cu piața. La extrema, firma refuză să ia în considerare semnalele negative venite din exterior, fiind în continuare convinsă că se afla pe drumul cel bun.

Probabil în viitor, psihologia și științele derivate vor avea un cuvânt mai important de spus în ce privește planificarea, structura și durata analizei factorilor interni și externi ai unei organizații, cât și - mai precis - în eliminarea cauzelor unui sistem organizațional neperformant, încă din momentul selecției angajaților.

6.2 Micromediul și macromediul firmei

Plecându-se de la conținutul conceptului de mediu al întreprinderii (prin care se înțelege ansamblul de agenți și de forțe din afara întreprinderii susceptibile de a afecta modul în care aceasta își menține sau își extinde schimburile de piață), *mediul de marketing al firmei* se definește ca fiind *acea parte a mediului acesteia care afectează acele aspecte ale activității sale care țin de optica ei de marketing*.

Studiile de marketing fac distincție între **micromediul și macromediul** firmei.

1) *Micromediul* este constituit din agenții care se află în anturajul imediat al firmei, cuprinzând: furnizorii de resurse, intermediarii, firmele concurente și clientela.

a) Furnizorii de resurse materiale și de muncă influențează poziția pe piață a firmei de turism (nefavorabil- dacă în negocieri își pot impune - sau favorabil - dacă n-au posibilitatea să-și impună propriile condiții privind prețurile, modalitățile de plată, garanțiile etc.)

b) Intermediarii sunt firme specializate care preiau unele activități pe care firmele de turism nu le pot realiza la fel de eficient, ei fiind constituiți din comercianți și agenți.

c) Clienții reprezintă componenta micromediului căreia firma de turism trebuie să-i acorde cea mai mare atenție.

d) Concurența este elementul de micromediu a cărui importanță pentru specialiștii de marketing ai firmei de turism este cel puțin la nivelul celei acordate clientelei.

2) *Macromediul* este definit de factorii tehnici, economici, geografici, demografici, politico-juridici, socioculturali, naturali etc. care-și exercită influența asupra stării și evoluției firmei pe piață.

a) Mediul tehnologic este acel element al macromediului, definit de ritmul progresului tehnic și de amploarea cercetării științifice, care influențează toate componentele mix-lui de marketing al unei firme.

b) Mediul economic reprezintă componentă de bază a macromediului constituită de prețuri și tarife, inflație, venituri etc.

c) Mediul demografic reprezintă unul dintre cele mai importante elemente ale macromediului, pe care responsabilii de marketing îl abordează sub următoarele aspecte: mărimea și structura populației, densitatea populației, distribuția geografică a populației, mobilitatea în spațiu a populației, vârsta, rata nupțialității, celibatul, rata natalității, structura socioculturală, religioasă și etnică a populației.

d) Mediul politico-juridic reprezintă cea de-a patra componentă de bază a macromediului, el influențând strategiile de marketing ale firmelor mai ales prin politica și legislația în domeniul turismului, prin limitările superioare și inferioare impuse tarifelor, prin barierele sau înlesnirile privind obținerea vizelor etc.

e) Mediul socio-cultural vizează clasele sociale, valorile culturale centrale, coexistența subculturilor, evoluția fluxurilor culturale, relațiile cu alți oameni, cu anumite instituții și cu natura etc.

f) Mediul natural (amplasarea în spațiu a localităților, varietatea formelor de relief, existența sau inexistența diverselor tipuri de monumente ale naturii, posibilitățile de acces în zonele de mare atracție etc.) reprezintă adeseori cel mai important factor generator de turism.

Cea mai folosită metodă prin care se analizează mediul intern și extern al unei firme este Analiza SWOT.

Analiza SWOT (acronim compus din (S) „strengths” – puncte tari, (W) „weaknesses” – puncte slabe, (O) „opportunities” – oportunități și (T) „threats” - amenințări) urmărește să evidențieze aspecte legate de mediul intern al firmei și de mediul extern în care aceasta își desfășoară activitatea. Din analiza mediului intern rezultă punctele tari ale companiei (avantaje pe care acestea le deține în raport cu alte firme din ramura sau din mediul în care acționează) și punctele slabe (dezavantaje care rezultă din comparația cu concurența). Analiza mediului extern va furniza informații despre oportunități (acele elemente care pot reprezenta o influență pozitivă asupra activității firmei) și despre amenințări sau riscuri (acele elemente ale mediului care pot influența negativ activitatea). În acest fel veți putea încerca valorificarea la maximum a punctelor forte de care dispuneți, să vă depășiți slăbiciunile, să profitați de ocaziile favorabile și să vă apărați împotriva eventualelor riscuri.

Analiza SWOT răspunde întrebărilor care vă vor permite să decideți dacă într-adevăr firma și produsele dumneavoastră vor fi capabile să realizeze împlinirea planului și, de asemenea, care vor fi limitările din cadrul acestui proces. Prin urmare, analiza SWOT reprezintă:

- ☐ un mijloc de identificare a punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor ce influențează afacerea;

- ☐ un prilej de analiză a situației existente și de elaborare a unor tactici și strategii oportune;

- ☐ bază de evaluare a capacităților și competențelor esențiale ale afacerii;

- ☐ operațiune ce furnizează argumente și sugerează căi pentru schimbare; Analiza SWOT poate fi utilă ori de câte ori managerul realizează o analiză sau o planificare a activității. Totodată, poate fi componentă a pregătirii consfătuirilor echipei, a resurselor de evaluare anuală a performanței ori a ședințelor de fixare a țăintelor de plan. Dacă este realizată corect, analiza SWOT permite concentrarea atenției asupra zonelor cheie ale afacerii pe care le cunoști mai bine și realizarea de prezumții (presupuneri) în zonele asupra cărora există cunoștințe mai puțin detaliate. În urma acestei analize vei putea decide dacă firma ta își poate îndeplini planul, și în ce condiții. Este foarte important să fii total sincer.

Analiza mediului intern (diagnoza) Periodic firma trebuie supusă unei analize diagnostic, pentru evaluarea punctelor tari și a celor slabe și pentru a stabili, pe această bază, dacă ea are competențele necesare pentru a fructifica oportunitățile. În acest sens, managementul companiei sau un consultant extern evaluează competențele firmei în ceea ce privește următoarele activități: marketing, cercetare -dezvoltare, producție (forța de muncă, capacitatea de producție etc.), resurse umane, aprovizionare (resurse materiale), contabilitate (resurse financiare). Analiza mediului intern vizează, în principal, următoarele aspecte:

□ în domeniul produsului: mixul de produse, volumul de vânzări cantitative, valorice totale, pe piețe, pe sortimente de produse, pe clienți, ciclul de viață al produsului, ambalarea, condiționarea, etichetarea, produsele noi ce vor fi lansate, produsele vechi ce urmează a fi scoase din fabricație etc.;

□ în domeniul prețului: prețurile practicate pe piețe, produse, clienți, profitul obținut (global, pe produse, pe piețe), rentabilitatea produselor, adaosuri respectiv reduceri de preț etc.;

□ în domeniul distribuției: canalele de distribuție, intermediarii, costul distribuției – totale, pe canale și intermediari, pe produse, eficiența distribuției, comisioane plătite, etc.;

□ în domeniul comunicării și promovării: canalele de comunicație, suporturile promoționale realizate, costurile și eficiența acțiunilor promoționale etc. Un punct tare (o forță) este o competență care oferă companiei un avantaj concurențial. Ea se poate concretiza într-o capacitate strategică, o poziție geografică, rețeaua de marketing, calificarea personalului etc. Punctele tari pot fi legate de organizare, mediu, relațiile publice și imagine a pe piață, cota de piață, personalul angajat etc. Remarcăm faptul că ceea ce este punctul tare al unei firme, poate fi punctul slab al alteia. Faceți prezentarea acestor puncte forte ale afacerii cu claritate și onestitate, fără a încerca să fiți modești. Pentru a vă organiza procesul de cercetare este recomandabil să vă puneți următoarele întrebări: Care sunt „vârfurile afacerii”? Ce vă diferențiază de concurenții actuali sau potențiali ? Cum reușiți să vă satisfaceți clienții ? Aveți exclusivitate pe vreo linie de produse ?

Punctele tari ce sunt generate de personalul angajat includ aptitudinile și experiența angajaților, mediul de lucru cooperant, programul de pregătire a personalului etc. Iată, de exemplu, o serie de posibile puncte tari:

- o gama largă de produse;
- o calitate ridicată a produselor firmei;
- o cota de piață relativ ridicată;
- o condițiile igienice deosebite în care se desfășoară procesul tehnologic;
- o verificarea calității produselor în fiecare etapă a fluxului tehnologic;
- o tehnologie superioară;
- o existența unor patente (ex: Kodak, Polaroid, Xerox au apărut pe baza unor patente, dar aceste patente se pot deprecia sau pot fi ocolite);
- o imagine mai bună a produsului (ex. motociclete Harley Davidson, echipament Nike);
- o parametri ridicați, conform STAS, la materia primă utilizată;
- o birouri noi, moderne, sistem nou de computere;
- o tradiția deținută de firmă în domeniu;
- o costuri și prețuri mai scăzute;
- o poziție de lider pe piața de desfacere a anumitor produse;
- o nivelul înalt al exporturilor;
- o stabilirea prețurilor la produsele finite, ținând cont de cererea și oferta de pe piață;
- o acces la materiile prime principale cu costuri mai mici;
- o existența unei rețele proprii de desfacere a produselor;
- o stabilirea și experiența personalului în domeniul de activitate al societății ;
- o personalul companiei are o distribuție echilibrată în jurul vârstei mijlocii ;
- o rețea de distribuție puternică;
- o protecția socială asigurată salariaților de către societate;
- o localizare centrală (vad comercial).

Iată și câteva avantaje potențiale în lupta concurențială cu firmele mai mari, experimentate:

- management mai flexibil;

☐ posibilitatea specializării pe un anumit produs sau exploatarea unei anumite nișe de piață;

☐ legătură mai strânsă cu clienții pe piața țintă. Un punct slab (o slăbiciune) este o caracteristică, un factor, un element al mixului care poate provoca un dezavantaj concurențial. Se poate referi la calitatea produsului, la performanța tehnologiei, acoperirea pieței etc. Identificarea punctelor slabe nu reprezintă o ocazie de a defăima firma, ci de a face o evaluare corectă a situației de fapt.

O firmă poate avea printre punctele slabe:

- lipsa de flexibilitate;
- unele utilaje de bază utilizate au un grad mare de uzură și necesită reparații curente, dese și costisitoare;
- utilaje uzate moral;
- gradul scăzut de informatizare a societății;
- gradul ridicat de uzură a mijloacelor de transport;
- lipsa unor utilaje speciale în fabricarea unor produse cu termen de garanție mai lung, așa cum are o parte a concurenței;
- lipsa unor relații de afaceri anterioare (pentru afacerile noi) ;
- nivel scăzut al vânzărilor; o comercializarea unor mărci mai puțin solicitate;
- lipsa activității de marketing; o insuficiență a resurselor financiare;
- designul neatractiv al unor ambalaje, cu efecte negative în prezentarea și promovarea produselor firmei;
- comunicare defectuoasă între firmă și clienți;
- acțiunile publicitare insuficiente; o management insuficient pregătit, motivat sau fără experiență, ineficientă delegare a atribuțiilor;
- ponderea scăzută a personalului cu studii superioare;
- absenteismul angajaților;
- personal nou, fără experiență, în număr mare;
- service necorespunzător;
- lipsa surselor de finanțare a noilor investiții;
- amplasare/locatie nefavorabilă (în special pentru activități comerciale) ;
- lipsa unor produse/servicii noi;
- lipsa unor metode de monitorizare a succeselor și eșecurilor;
- declinul pieței principalului produs/serviciu; o competitivitate scăzută și prețurile mari; o nerespectarea obligațiilor legale;
- lipsa unor strategii generale;
- lipsa corelării între departamente și între angajați;
- zonă lovită puternic de recesiune; o personalul de vânzări propriu este neexperimentat;
- prezența unor angajați noi cu prea puțină experiență.

Analiza mediului extern vizează investigarea și analiza „actorilor” micromediului de marketing al firmei (clienți, intermediari, concurenți, public, furnizori) și forțelor, tendințelor care se manifestă în micromediul de marketing: mediul demografic, economic, natural, tehnologic, juridic și politic, socio-cultural. Acest proces permite identificarea oportunităților și amenințărilor mediului extern pe termen scurt, mediu și lung. Oportunitatea de marketing este o circumstanță (deschidere, șansă, ocazie), care permite agentului economic să găsească o piață-țintă și să obțină avantaje competitive. Ea se poate concretiza într-un produs sau o normă tehnologică, în modificarea unui produs existent, deschiderea unei noi piețe, fuziunea cu o altă societate, cooperarea cu alți producători, abandonarea unui produs pe care clienții nu-l mai

doresc etc.²⁶ Oportunitatea poate fi definită și ca un domeniu sau sector de activitate în care firma poate spera să beneficieze de un avantaj diferențial. Avantajul diferențial începe în momentul în care competențele distinctive ale firmei îi permit acesteia să fructifice mai ușor și mai bine, în raport cu concurenții săi, condițiile necesare exploatarei cu succes a oportunităților. Pentru a beneficia de un avantaj diferențial, competențele distinctive ale firmei trebuie să fie utile pentru clienții și distincte în raport cu concurența.⁷ Intuirea oportunităților presupune studiul mediului economic, politic, demografic etc. pentru a anticipa beneficiile pe care le pot aduce acestea companiei. Ce oportunități ați remarcat și pe care concurența dumneavoastră le - a omis ? Piața se mișcă în direcția dorită de dumneavoastră ? Anticipați un salt favorabil în domeniul fiscal, economic, în nivelul cererii sau al ofertei de produse?

Iată câteva exemple de oportunități:

- o nouă legislație favorabilă;
- apariția unei noi tehnologii;
- slăbiciuni ale concurenței;
- reducerea ratei inflației la nivelul economiei naționale, cu efecte pozitive care decurg de aici (credite cu dobânzi mici, stabilitate a costurilor pe termen lung, ș.a.);
- realizarea unor produse noi;
- apariția unei noi piețe sau expansiunea celei deja existente ;
- investirea unui nou director de vânzări;
- număr foarte redus de producători ai aceluiași produs, existând astfel posibilitatea fructificării capacității de producție proprii;
- numirea unui nou guvern; o restructurarea personalului de vânzări; o efectuare de specializări în domeniul tehnicilor avansate de vânzare ;
- re tehnologizarea uzinelor vechi; o program de investiții de amploare;
- asocierea cu un investitor;
- evoluție favorabilă a ratei dobânzii;
- deschiderea unui nou departament de cercetare-dezvoltare a grupului de firme; o apariția unor programe noi de monitorizare a calității;
- întinerirea/îmbătrânirea populației (în funcție de piața-țintă a firmei);
- deschiderea unei filiale (fabrici) în altă zonă care generează costuri reduse.

Amenințarea este o piedică, o evoluție nefavorabilă care ar putea diminua vânzările sau profiturile agentului economic și ar genera dezavantaje concurenței le. Privite dintr-un alt punct de vedere toate oportunitățile enumerate mai sus pot constitui pericole. Astfel, în funcție de caracteristicile firmelor prezente pe piață, ceea ce reprezintă oportunitate pentru un agent economic poate reprezenta pericol pentru un altul. Amenințările pot fi concrete sau potențiale.

Ca exemple de amenințări putem enumera:

- adaptarea unei legislații restrictive, nestimulative, care nu încurajează investițiile; o uzura morală a produselor sau serviciilor oferite;
- recesiunea economică, scăderea veniturilor reale ale populației;
- nivelul șomajului și inflației, rata ridicată a dobânzilor la credite;
- fiscalitatea excesivă (taxe, impozit pe profit, TVA mari);
- apariția unui concurent puternic pe segmentul dumneavoastră țintă;
- lansarea de către concurență pe piață a unor produse de același tip, dar superioare din punct de vedere calitativ sau mai ieftine, cumpărătorii preferându-le pe acestea;
- blocarea într-o regiune nefavorabilă a țării;

²⁶Gh. Al. Catană – Marketing – filozofia succesului de piață, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003, p. 184 7 N. Paina, M. D. Pop - Politici de marketing, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998, p. 21

- schimbarea preferințelor consumatorilor și scăderea interesului acestora pentru produsele oferite de firmă;
- produse cu prețuri scăzute provenite din import;
- firmele concurente extind personalul de vânzări din teren;
- în interiorul companiei nu există un posibil succesor al directorului de vânzări și marketing; o falimentarea unui furnizor important; probleme în ceea ce privește aprovizionarea cu materii prime;
- demisia/transferul unor salariați cheie;
- legislația de protecție a mediului înconjurător; o schimbări demografice; o apariția unor conflicte, acte de terorism.

Unele oportunități și amenințări vor apărea din punctele tari și punctele slabe ale firmei și ale produselor sale, însă cele mai multe derivă din mediul de piață, din evoluțiile privind segmentele cheie de piață și, evident, din direcția concurenței.

Modulul.7 ANALIZA RISCULUI ÎN ACTIVITATEA ANTREPRENORIALĂ

Autor: Moisă Claudia

O serie de factori au fost identificați ca fiind determinanți pentru dezvoltarea antreprenoriatului. Acești factori determinanți acoperă domenii precum: cadrul de reglementare, condițiile de piață, cultură sau accesul la finanțare.

7.1. Riscul în activitatea antreprenorială

Riscul și incertitudinea însoțesc permanent activitatea economică de pretutindeni, atât fenomenele de creștere cât și cele de recesiune se petrec sub semnul incertitudinii și al riscului. Riscul economic²⁷ la modul general reprezintă un eveniment sau proces nesigur și probabil care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate sau acțiune. Riscul economic poate fi²⁸ atât obiectiv cât și subiectiv. Spre deosebire de incertitudine, a cărei cauză poate fi foarte greu identificabilă, și deci, greu cuantificabilă, riscul economic se referă la un lucru specificat, care poate fi estimat printr-o lege probabilistică, și, deci, poate fi cuantificat prin probabilitatea producerii unui anumit eveniment. În analiza problemei riscului trebuie să avem în vedere cele două concepte importante care îl determină: valoarea așteptată, efectul cel mai probabil în situații care se repetă de mai multe ori, și gradul acestuia, măsurat prin dispersia unor efecte posibile dacă o situație se repetă de mai multe ori. În condiții de incertitudine este posibil să existe mai multe efecte, cel mai probabil fiind valoarea așteptată, iar apariția celorlalte efecte reprezintă gradul de risc. În literatura de specialitate, se fac referiri la trei tipuri de decidenți²⁹ atunci când este vorba de risc. Unii care adoptă o atitudine neutră în raport cu riscul, alții adoptă o atitudine de aversiune față de risc, iar unii iubesc pur și simplu riscul.

Orice decizie, așa cum am arătat, presupune un risc. În cadrul fiecărei categorii de decidenți deoarece sunt diferiți prin însăși natura lor umană, aceștia vor percepe elementele care determină riscul în mod diferit ca volum și structură³⁰. De exemplu: cei din categoria cu înclinație spre risc, în cazul finanțării constituirii unui fond pentru suportarea unor cheltuieli de studiu a elevilor foarte buni la învățătură, vor privi în mod diferit riscurile precum și nivelul acestora în funcție de anumite criterii pe care le vor stabili fiecare în parte. Astfel unul dintre decidenți poate considera că nominalizarea acestor elevi care să beneficieze de această facilitate are cel mai mare grad de risc, alt decident poate să hotărască că, în ceea ce îl privește nu acesta are nivelul cel înalt ca grad de risc, ci, faptul că va exista un factor care va perturba alocarea banilor pentru un interval de timp etc. Riscul oricărei decizii trebuie privit atât la nivelul entității economice în cadrul căreia decizia are impact direct, cât și în cadrul sistemului format de entitatea economică în interacțiunea ei cu alte entități, deoarece efectele deciziei se pot răsfrânge indirect asupra celorlalte entități, care la rândul lor vor acționa trimițând anumite semnale, pozitive sau negative asupra entității economice în cadrul căreia a fost luată decizia. Analiza riscului unei decizii, comportă nu numai o analiză economică, și una socială. Analiza socială a riscului, se referă la evaluarea posibilelor prejudicii aduse de membrii unei colectivități datorită insatisfacției oferite de locul de muncă, aceștia obținând performanțe mai slabe, risc care va contribui la definitivarea dimensiunii riscului agregat, deoarece componenta socială o influențează pe cea economică. În cazul unei investiții de modernizare a unei companii din România, de exemplu industriei mobilei, riscul agregat al unui investitor autohton, va fi diferit de riscul agregat al unui investitor străin (Sweedwood). Anumite riscuri sunt comune celor doi

²⁷ Dicționar de Economie, Editura Economică, București, 2001, p. 388.

²⁸ I. Romanu, I. Vasilescu, Managementul Investițiilor, Editura Mărgăritar, 1997

²⁹ R. Lipsey, K. Chrystal, Principiile economiei, Editura Economică, București, 2002, p. 250.

³⁰ Raftery, J., Risk Analysis in Project Management, Chapman, Hall, First Edition, London, 1994

decidenți, cum ar fi: riscul unui segment redus de piață pentru produsul rezultat, riscul utilizării unei forțe de muncă nu foarte disciplinată, riscul ostilității anumitor membri din personalul de conducere, etc... La aceste tipuri de riscuri, în cazul decidentului străin, se adaugă riscul necunoașterii obiceiurilor și mentalității muncitorilor, riscul asupra posibilităților de repatriere a profiturilor obținute, riscul de a lucra cu funcționari corupți, riscul subestimării mitei necesare în anumite împrejurări, etc.. Un rol important în aprecierea riscului este deținut de informație, din punct de vedere al corectitudinii, complexității, calității, mijloacelor utilizate în transmitere, între toți factorii implicați în activitate și al timpului în care aceasta se aduce la cunoștința decidentului pe nivel ierarhic, timpul de analiză al informației primite de decident, dar și posibilitatea revizuirii deciziei pe parcursul derulării activității, pornind de la noile valori ale probabilității acțiunii unor factori și ale atingerii obiectivului preconizat, în scopul sporirii șanselor de succes. Comparativ cu evoluțiile care caracterizează economiile de piață, în procesul de tranziție de la economia dirijată către cea liberă, incertitudinea și riscul se amplifică, putând duce la frânarea inițiativei autohtone, dar și a celei externe. Incertitudinea și riscul își fac simțită prezența în egală măsură atât la formarea cererii (privind investitorul), cât și la cea a ofertei (privind antreprenorul).

Sunt riscuri contractuale, legate de încheierea contractelor economice, de modul de executare a acestora, riscuri de finanțare a proiectelor de investiții, riscuri generate în procesul de alocare a capitalului, riscuri privind selecția proiectelor de investiții, riscuri de credit, de lichiditate, de solvabilitate etc. Investițiile publice, comportă și ele riscuri multiple, dintre care amintim: riscurile generate din studiile de oportunitate, fezabilitate, analizele de cost – profit, avizarea unitară a acestor studii, stabilirea priorităților și a modalităților de defalcare a fondurilor disponibile de la buget, eficiența economică a unor investiții publice necesitând o analiză de sistem, din momentul adoptării deciziei de realizare și până la scoaterea lui din uz, și o evaluare a riscurilor chiar de la nivelul studiilor de fezabilitate. Scopul identificării și analizei situațiilor economice atât la nivel microeconomic, cât și la nivel macro-economic este de a permite decidentului să obțină un răspuns rațional, cât mai aproape de optimul considerat ca acceptat, comparativ cu gradul expunerii la risc, înainte de apariția evenimentului considerat “problemă”.

Analiza expunerii la risc se efectuează pe bază de prognoză, care, reprezintă instrumentul prin care se încearcă și, în bună măsură se reușește să se diminueze gradul de incertitudine și risc al activităților viitoare, la nivelul macro și microeconomic. Dezvoltarea prognozelor ar trebui îndreptată spre două direcții majore de dezvoltare a prognozelor: evoluția cererii și a ofertei pe piața investitorilor; dinamica costurilor și a prețurilor implicate în proiectele de investiții. Profesioniștii, care au acumulat experiență în analiza riscului în lucrări ample, consideră că stadiul de identificare al riscurilor necesită cea mai mare alocare de timp; de aceea se apreciază că, în practică, este mai bine să se lucreze îndeaproape cu echipa de elaborare a proiectului de investiții, riscurile analizându-se pe următoarele posibile categorii: riscuri interioare investiției prin depistarea lucrărilor majore din cadrul proiectului; riscuri exterioare investiției și care provin din contextul fizic, economic, comercial, relațiile cu beneficiarul și proiectantul, posibile surse de finanțare etc, deoarece relația dintre mărimea și structura investițiilor, pe de-o parte, și succesul ori eșecul lor este una puternică. Se consideră că principalele riscuri ale unei investiții³¹ se referă la valoarea capitalului investit, durata de viață a obiectivului, fluxurile de lichidități nete și rata de actualizare.

Valoarea capitalului investit comportă riscuri legate de estimata valorică a acestuia, astfel încât să se poată acoperi cheltuielile aferente investiției, riscuri legate de calitatea

³¹ Petre Prunea, Riscul în activitatea economică, Ipoteze. Factori. Modalități de reducere, Editura Economică, 2003.

investiției, putându-se pierde astfel o parte din piața dorită sau deja deținută, riscuri legate de eșalonarea în timp a cheltuielilor, de gestionarea defectuoasă a cheltuielilor, conducând fie la imposibilitatea finalizării investiției, fie la o denat urare supradimensională a investiției la momentul finalizării acesteia.

Durata de viață a obiectivului care poate genera riscuri care țin de factori exogeni, de natura interrelațiilor umane stabilite între partenerii participanți la investiție, politice, prin modificarea concepțională asupra politicii de investiții la nivel macro -economic și endogeni, cum ar fi perioada de recuperare valorică a investiției : cu cât durata de viață a obiectivului din punct de vedere fizic, dar și moral, este mai mică cu atât timpul de recuperare trebuie să fie mai scurt, ceea ce poate determina prețuri ridicate de vânzare, trebuie să se țină cont și de riscurile datorate posibilității modificării ratelor de schimb, a ratei inflației etc.

Fluxurile de lichidități nete generează posibile riscuri legate de apelarea la împrumuturi, ceea ce poate denatura costul estimat al investiției în cazul în care, într -un anumit moment, are loc suprimarea acestora din motive obiective sau subiective și anumite costuri legate de împrumut au fost subevaluate sau nu au fost prevăzute. Rata de actualizare, comportă anumite riscuri, dintre care menționăm: riscul determinat de metoda de actualizare aleasă. Se poate considera ca principiu general de îndrumare a reacției la risc, acela prin care părțile implicate în realizarea investiției colaborează pe cât posibil, la realizarea unei distribuții reciproc avantajoase a riscului, astfel încât, pe termen lung să se realizeze o gestionare corectă cantitativă, dar mai ales calitativă a factorilor, care să conducă la diminuarea riscului și la economii semnificative.

Unele din elementele de care ar trebui să se țină seama la distribuirea riscurilor sunt:

- să se aprecieze dacă beneficiile ce pot fi obținute din realizarea proiectului merită riscurile implicate;
- riscul să fie plasat sub responsabilitatea părții care are cea mai bună posibilitate de a -l controla;
- riscurile trebuie alocate, pe cât posibil, părții pentru care acestea sunt cel mai puțin dureroase; partea responsabilă trebuie stimulată să evite și să reducă la minimum consecințele riscului.

Procedeul de repartizare a riscului³²17 în economie este des practicat, prin aceasta riscurile considerate de o persoană fizică sau juridică ca fiind foarte mari, se reparizează la un număr mai mare, astfel încât riscul pe care și-l asumă fiecare să fie cât mai mic, de fapt dimensiunea este dată de gradul de acceptabilitate al acestuia de fiecare decident.

Principală formă de repartizare a riscului o reprezintă asigurarea. Repartizarea riscului are loc sub o altă formă, și pe piețele de capital ale unei economii de piață, deoarece proprietatea financiară asupra capitalului fizic poate reveni multor persoane. Să luăm, de exemplu, realizarea unei investiții, constând în construirea unei nou utilaj. Conceperea acesteia de la zero, inclusiv activitățile de cercetare-dezvoltare, este posibil să necesite investirea pe o perioadă de 5 ani, a sumei de 500 milioane de dolari. Nu există însă, nici o garanție că noul utilaj produs va fi solicitat ca produs în serie, având o piață de desfacere suficientă ca extindere astfel încât să se poată recupera fondurile investite. Afacerea este considerată din acest motiv ca riscantă, puțini oameni având banii sau înclinația de a-și asuma riscul participând la o asemenea afacere. Dar piața poate rezolva această problemă prin intermediul corporațiilor, organizațiilor publice. Dacă presupunem că firma în cauză are un personal de 50.000 de angajați și că fiecare are o putere egală, împărțind 500.000.000, cât valorează investiția menționată, obținem 10.000 de dolari de persoană, ceea ce este un risc pe care mulți oameni nu acceptă să și-l asume, compania scoate

³² S. Nordhaus, Economie politică, Editura Teora, București, 2000, p. 234 -236.

la vânzare acțiunile și astfel acționează ca actori pe piață, corporațiile. Principiul repartizării riscului se aplică și la scară internațională. Riscurile pe care le implică investiția și activitatea de producție, pe scară mare sunt suportate de investitori din țări care își pot permite aceasta, dispunând de resursele financiare necesare prin cumpărarea de acțiuni ale corporațiilor rezidente în țara respectivă. Și așa cum o societate de asigurări își diminuează riscurile încheind asigurări în mai multe orașe, se pot cumpăra acțiuni la nivel internațional ale firmelor din întreaga lume. Împărțind proprietatea asupra capitalului sau asupra investițiilor riscante la mai multe persoane, piețele de capital contribuie la repartizarea riscului, favorizând realizarea unor investiții și asumarea unor riscuri mult mai mari decât cele pe care le -ar putea realiza, respectiv asuma, o singură persoană/entitate.

În prezent, pentru reducerea riscurilor se are în vedere repartizarea riscurilor pe principalii factori care participă la realizarea investițiilor. Repartizarea se face prin condiții contractuale generale, suplimentare și speciale, după cum urmează:

- riscurile exterioare investiției, cum sunt cazurile de forță majoră (calamități naturale, revoluție, război, lovitură de stat, confiscare, ordine ale autorității publice, inflație) sunt preluate în întregime de investitor;

- riscurile partenerului de afacere privind calitatea lucrărilor sunt acoperite prin garanția valorică de minim 5% până la maxim 10% din valoarea investiției, ce se pune la dispoziția investitorului, pentru acoperirea eventualelor prejudicii din această cauză, până la recepția finală a investiției;

- riscurile antreprenorilor pe parcursul execuției investiției privind pagubele produse de furtuni, incendii și alte cauze pentru lucrările executate, utilajele de construcții, obiecte de organizare pe șantier, precum și pagube aduse terțelor părți, pot fi acoperite prin polița de asigurare pe care antreprenorul o încheie cu o societate de asigurări. Acest mod de acoperire a riscului se preia prin condițiile speciale de contractare ca obligație contractuală a antreprenorului și recunoașterea plății primei de asigurare de către investitor. Costul acestor asigurări se include în valoarea investiției și nu depășește 1% din valoare. Se acoperă astfel toate riscurile interne ale investițiilor privind atât investitorul cât și antreprenorul.

Referitor la riscurile din sectorul proiectare, unele din acestea, care decurg din greșelile de proiectare, pot fi preluate prin contractul de proiectare încheiat de investitor cu proiectantul investiției, pe bază de poliță de asigurare încheiată cu o societate de asigurare. Alte riscuri rezidă din depășirea termenului de punere în funcție a unui obiectiv, care conduce la un prejudiciu pentru investitor, exprimat valoric, cel puțin la nivelul dobânzii curente pentru valorile imobilizate prin nerealizare, deoarece pentru acoperirea acestor prejudicii, în condițiile speciale de contractare, se prevăd penalizări exprimate procentual pentru fiecare zi de întârziere, echivalente cu dobânda curentă. Depășirea termenului de punere în funcțiune poate conduce la prejudicii grave în cazul pierderii pieței de desfacere, chiar posibil faliment al societății.

Factorul risc intervine chiar din faza alegerii proiectului de investiții; pentru o întreprindere alegerea este o problemă de decizie complexă. În general întreprinderea este confruntată pe de o parte cu un portofoliu de proiecte de investiție posibil a fi realizate, iar pe de altă parte, cu un quantum de resurse de finanțare. Proiectele de investiție pot fi mutual exclusive, când realizarea unui proiect antrenează în mod necesar excluderea altuia, independente, dacă acceptarea unui proiect nu presupune excluderea sistematică a altuia, sau contingente, atunci când acceptarea unui proiect presupune ca un altul să fie acceptat anterior. Acceptând demersul la limită (marginalis t), trierea proiectelor de investiții din portofoliu ar trebui să țină cont de egalitatea necesară între rentabilitatea ultimului proiect acceptat și costul resurselor necesare pentru finanțarea acestuia. Acest demers presupune deci, că întreprinderea este capabilă să clasifice proiectele disponibile în ordinea descrescătoare a rentabilității lor și

să evalueze costul resurselor necesare. Nici una din cele două probleme nu este ușor de rezolvat. Prima este dificilă datorită naturii complexe a proiectelor de investiții și multitudinii criteriilor de clasificare. Cea de a doua este și mai dificilă, presupunând determinarea unui cost mediu ponderat al capitalului, care să ia în considerare costurile celor două tipuri de finanțare: capitalul propriu și împrumuturile.

7.2 Clasificarea riscurile antreprenoriale

În țările în care fenomenul antreprenorial este unul puternic, acest lucru este reflectat într-o bunăstare mai mare pentru cetățenii acelei țări. Astfel, activitatea antreprenorială reflectă activitatea desfășurată de către om, care îl supune unor anumite riscuri mai mici sau mai mari care îi pot genera pierderi sau pot valorifica rezultatele așteptate. Examinarea și gestiunea situațiilor de risc capătă o mai mare importanță pentru antreprenori, ridicându-se și gradul de risc cărora sunt supuse activitățile desfășurate de către ei.

Notiunea de risc prezintă un interes major pentru toți cei implicați în lumea afacerilor, întrucât gestionarea corectă a acestuia conduce la obținerea unui grad de succes mai mare. În prezent există numeroase lucrări consacrate riscului și incertitudinii în deciziile financiare, abordarea acestor categorii complexe în teoria economică este de data relativ recentă.

Prima abordare conceptuală a riscului a fost făcută de F. Knight prin prisma posibilității de asociere a unei probabilități de distribuție obiective unui eveniment viitor care poate influența finalitatea unei decizii. Levy și Sarnat consideră că riscul reprezintă o simplă noțiune folosită pentru a descrie o opțiune ale cărei consecințe nu sunt cunoscute cu certitudine, dar pentru care este cunoscută o paletă de rezultate posibile și distribuția de probabilitate care le este asociată.

O altă abordare este aceea în care riscul poate fi privit ca reprezentând incapacitatea unui decident de a se adapta la timp și la cel mai mic cost la modificările de mediu (aceasta fiind semnificația economică a riscului). Din punct de vedere probabilistic, riscul a fost definit ca fiind variabilitatea profitului față de media probabilității din ultimii ani.

După cum se poate observa există o paletă destul de largă referitoare la conceptul de risc, acestuia fiind asociate diverse situații și interpretări. În acest fel se încearcă găsirea unor noi valențe și semnificații ale riscului:

- Riscul este incertitudinea cu privire la o pierdere, pierderea însemnând obținerea unui rezultat negativ.
- Riscul reprezintă incertitudinea cu privire la producerea unei pagube.
- Riscul poate fi definit ca posibilitatea ca pierderile să fie mai mari decât se aștepta.
- Riscul reprezintă variabilitatea rezultatului posibil în funcție de un eveniment nesigur, incert.
- Riscul este acea situație în care există posibilitatea unei devieri potrivnice rezultatului sperat.

Luând și analizând toate aceste definiții pot fi conturate anumite caracteristici comune cu privire la criteriile de definire și componente ale riscului, cum sunt:

- Riscul derivă din necunoaștere, adică decizia este luată în prezent, dar punerea în practică și rezultatele se vor produce în viitor.
- Riscului îi poate fi asociat un proces cognitiv rezultat ca urmare a nesigurății decidentului cu privire la un eveniment sau activitate viitoare.

În cadrul fiecărei definiții se poate observa existența unor componente ce sunt legate de definirea noțiunii de risc:

- a) Ideea de a exista o potențială pierdere, astfel: obținerea unor rezultate efective mai mici decât cele anticipate, rezultate negative și respectiv pierderi de oportunități.

b) Posibilitatea (probabilitatea) aparitiei unei pierderi: identificarea unui numar de cel putin doua rezultate posibile si a probabilitatii de aparitie a fiecaruia dintre ele.

c) Expunerea propriu-zisa la pierdere: luarea unor decizii pe parcursul desfasurarii unor actiuni care ar putea duce la cresterea probabilitatii de aparitie a unei pierderi.

Riscul este ceva intangibil si va fi vazut in diferite moduri de diferite persoane. Acest lucru se va intampla nu doar din privinta definirii acestuia, dar si din punctul de vedere al rezultatelor si a probabilitatilor de a fi generate acestea prin asumarea acelui risc. Altfel spus, toata lumea va avea perceptii diferite referitoare la conceptul de risc, iar aceste perceptii sunt influentate de factori precum:

- a) Experienta in domeniu
- b) Nivelul de cunostinte
- c) Cultura
- d) Pozitia in cadrul afacerii
- e) Posibilitatea de a influenta rezultatele
- f) Situatia financiara.

Clasificarea riscurilor.

Metode de evaluare a riscurilor antreprenoriale.

Metode de reducere a riscurilor.

Managementul riscurilor.

Gestiunea riscurilor de proiect.

Riscurile în antreprenoriatul de producție.

Riscul în antreprenoriatul bancar.

Riscul investițional.

Modalitățile de evaluare și gestiune.

Riscurile inovatoare.

Metode de evaluare și gestiune.

Riscul în activitatea comercială: evaluarea și managementul acestora.

Riscul de faliment: metode de evaluare, prevenire și diminuare.

Cele mai cunoscute *criterii de clasificare a întreprinderilor* sunt următoarele:

a. După ampreta unui mod de producție se disting: - întreprinderi de tip precapitalist (exploatare agricole tradiționale, activitatea meșteșugarilor independenți); - întreprinderi de tip capitalist (ex: societatea pe acțiuni); - întreprinderi de tip precapitalist (ex: cooperativele).

b. După forma de proprietate se diferențiază: - întreprinderile aflate în proprietate privată; - întreprinderile proprietate de stat (sau publică); - întreprinderile în proprietate de grup cooperatist; - întreprinderile cu un regim combinat al proprietății.

c. După natura juridică, legislația țărilor cu economie de piață reglementează următoarele: - întreprinderi individuale; - societăți comerciale: de persoane și de capitaluri.

d. După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social): - întreprinderi mici; - întreprinderi mijlocii; - întreprinderi mari.

e. După gradul de specializare (diversitatea activităților): - întreprinderi strict specializate (pe un produs sau pe o anumită tehnologie); - întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite); - întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

f. După obiectul de activitate (activitățile realizate, după clasificarea uzuală oficială): - întreprinderi de producție; - întreprinderi de comerț; - întreprinderi de servicii.

g. După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea: - întreprinderi din sectorul primar (agricultură, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă); - întreprinderi

din sectorul secundar (industrie prelucrătoare); - întreprinderi din sectorul terțiar (distribuție, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație.

h. După natura tehnologiei și seria de fabricație: - întreprinderi care realizează unicate și serii mici; - întreprinderi care produc în serii mari și foarte mari.

i. După aria de activitate: - întreprinderi cu arie activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat); - întreprinderi cu arie activitate regională (o parte din țară, mai multe județe); - întreprinderi cu arie de activitate națională; - întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială.

Modulul.8 Mediul de afaceri european și internațional

Autor: Moisă Claudia

8.1 Mediul de afaceri european și internațional

O economie dinamică necesită un mediu de reglementare favorabil activităților economice și o administrare corectă a bunurilor publice. Fără un mediu favorabil, întreprinderile nu pot crea suficiente locuri de muncă.

.....

Înființarea unei întreprinderi în UE

Dacă doriți să înființați o întreprindere nouă sau să vă extindeți afacerea în altă țară din UE, trebuie să cunoașteți normele aplicabile în țara respectivă și să luați legătura cu punctul național de contact relevant (ghișeele unice). Ghișeele unice sunt portaluri de e-guvernare care le permit prestatorilor de servicii să obțină informațiile necesare și să efectueze on-line procedurile administrative. Ele sunt gestionate de „rețeaua EUGO” a coordonatorilor naționali.³³



Ghișeele unice vă pot ajuta:

- să descoperiți alte oportunități de afaceri sau să vă extindeți serviciile în altă țară din UE
- să înființați o nouă întreprindere în străinătate
- să aflați care sunt normele și formalitățile aplicabile
- să efectuați on-line procedurile administrative.

Ghișeele unice furnizează informații naționale în privința mai multor aspecte practice:

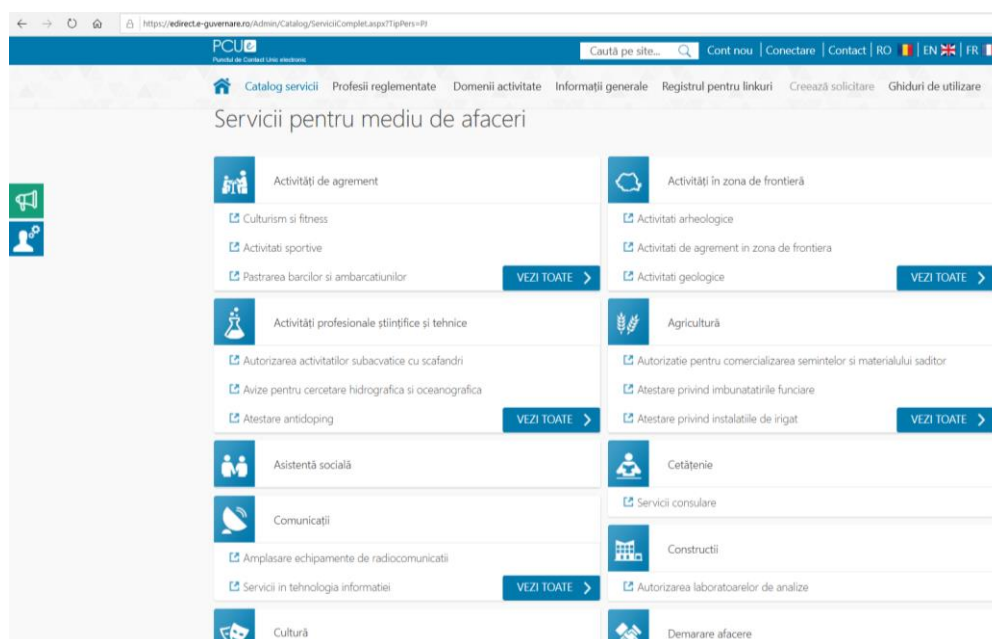
- licențe, notificări sau permise necesare pentru înființarea unei întreprinderi
- cerințe privind furnizarea de servicii pe bază temporară
- recunoașterea calificărilor profesionale și a profesiilor reglementate
- legislația muncii și legislația socială
- normele referitoare la achizițiile publice.

De asemenea, ghișeele unice oferă on-line informații cu privire la diverse proceduri, respectiv:

- cum se introduce o cerere
- ce entitate răspunde de prelucrarea cererilor
- care sunt costurile pentru depunerea unei cereri
- în cât timp se primește un răspuns.

Deși statele membre nu sunt obligate din punct de vedere legal să pună la dispoziție on-line, prin intermediul ghișeelelor unice, informații privind procedurile în materie fiscală și de securitate socială, multe țări din UE fac deja acest lucru - o tendință care trebuie încurajată.

³³ https://ec.europa.eu/growth/single-market/services/services-directive/in-practice/contact_ro



Aflați de unde trebuie să începeți pentru a înființa o întreprindere în diverse țări din UE:

8.2 Promovarea antreprenoriatului

Antreprenoriatul în rândul tinerilor și educația antreprenorială asociată sunt unele dintre temele pe care Parlamentul European le-a selectat pentru a le spori vizibilitatea, având în vedere importanța lor și faptul că sunt subapreciate. Parlamentul propune ulterior o serie de etape. Parlamentul European dorește să contribuie la realizarea unor obiective comune europene în acest domeniu, prin monitorizarea calității educației, prin monitorizarea calității, făcând un apel la accelerarea difuzării rapide a inovațiilor concentrate pe competențele antreprenoriale și prin sublinierea necesității sprijinului metodologic și financiar la nivelul unui program UE.

Actualele date socio-economice arată că situația socială și economică a cetățenilor UE nu s-a îmbunătățit în mod semnificativ. Principala problemă în această privință rămâne rata ridicată a șomajului în rândul tinerilor, care în UE este în medie 22%³⁴, iar în anumite țări și regiuni, această cifră depășește 50%. Ocuparea forței de muncă și creșterea economică sunt priorități-cheie a politicii europene și un obiectiv al statelor membre. În general, educația este considerată drept un instrument-cheie pentru a răspunde necesităților individuale ale cetățenilor și o modalitate de a le îmbunătăți viața.

Este necesar să se ia notă de modul în care educația, în general, și educația antreprenorială, în special, sunt înțelese în documentele actuale și ce rol joacă acestea. Astfel, *Strategia pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii (Europa 2020)* consideră că o mai bună cunoaștere și inovare sunt stimuli ai unei creșteri viitoare și solicită îmbunătățirea calității educației. O prezentare mai detaliată a obiectivelor susținute este furnizată în *Concluziile Consiliului din 12 mai 2009 privind un cadru strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale („ET 2020”)*. Principiul de bază al acestui cadru este învățarea pe tot parcursul vieții, care survine în toate mediile, fie formale, fie non-formale sau informale și la toate nivelurile: de la educația preșcolară la educația superioară, formarea și educația profesională și educația adulților.

³⁴Barometrul educației și culturii antreprenoriale în rândul tinerilor, România 2014

Obiectivele strategice sunt:³⁵

1. *implementarea învățării de-a lungul vieții și a mobilității;*
2. *îmbunătățirea calității și eficienței educației și formării;*
3. *promovarea echității, a coeziunii sociale și a cetățeniei active;*
4. *consolidarea creativității și inovației, inclusiv a antreprenoriatului, la toate nivelurile de educație și de formare profesională.*

Cel mai recent document, adoptat de Consiliu în decembrie 2014, îl constituie Concluziile Consiliului privind antreprenoriatul în educație și formare (2015/C 17/02). Acest document global se bazează în cea mai mare măsură pe activitatea anterioară și o transformă în recomandări specifice pentru Comisie și statele membre. Consiliul se bazează pe definiția antreprenoriatului utilizată în Recomandarea din 2006 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Aceasta subliniază necesitatea formării de competențe antreprenoriale în rândul elevilor, studenților și ucenicilor pentru a-i echipa cu competențele și gândirea antreprenorială necesară. Consiliul invită, de asemenea, statele membre să promoveze includerea competențelor antreprenoriale în programele educaționale, utilizarea foștilor absolvenți-antreprenori în vederea împărtășirii experiențelor cu studenții și profesorii, pentru a evalua eficiența educației antreprenoriale, a sprijini întreprinderile nou înființate și incubatoarele de afaceri și multe alte activități. Raportul Parlamentului European se bazează, de asemenea, pe concluziile unui studiu recent al Comisiei Europene, Educația antreprenorială: drumul spre succes. Studiul prezintă datele obținute din compararea a 91 de exemple de educație antreprenorială din 23 de țări. Impresia predominantă este că educația antreprenorială funcționează. Nimeni nu se naște antreprenor, deși spiritul întreprinzător este un talent. Cercetările arată că aceste competențe antreprenoriale pot fi predate în cadrul procesului educațional. Educația antreprenorială are un efect pozitiv dovedit asupra indivizilor: îi ajută să-și îndeplinească ambițiile profesională, conduce la o rată mai mare a ocupării forței de muncă, îmbunătățind competențele și atitudinile antreprenoriale care provoacă modificări în comportament, în sensul manifestării unui interes sporit pentru antreprenoriat și gândirea creativă, și dă naștere unui interes mai mare pentru demararea unei afaceri și finalizarea educației secundare.

La nivel instituțional, educația antreprenorială conduce la consolidarea culturii antreprenoriale, creșterea eforturilor profesorilor, precum și intensificarea angajamentului factorilor de decizie (factorilor interesați). Impactul pozitiv asupra economiei constă în creșterea numărului de întreprinderi noi, supraviețuirea îndelungată și dezvoltarea întreprinderilor, o creștere a activităților inovatoare a firmelor absolvenților și o rată mai mare a ocupării forței de muncă. Impactul asupra societății constă în abilitatea de a proteja mai bine indivizii contra excluziunii și randamentul investiției pe care societatea o face în măsurile de promovare a educației antreprenoriale.

Parlamentul European completează declarațiile de mai sus și recomandările cu un accent pe o abordare sistematică a educației antreprenoriale și sprijinirea antreprenoriatului în rândul tinerilor, prin educație și formare. Solicitarea Parlamentului European de a crea o rețea europeană pentru a împărtăși exemple de bune practici, numeroase în acest domeniu, inclusiv rețeaua internațională de reputație dovedită a centrelor de tip „Realizările tinerilor”, este prudentă.

Parlamentul European solicită Comisiei Europene, în principal,

1. să pregătească asistența metodologică sub forma unor standarde educaționale pentru educația antreprenorială și sprijinirea unor cursuri de îmbunătățire a competențelor profesorilor,

³⁵[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051303/04A_FT\(2013\)051303_RO.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/051303/04A_FT(2013)051303_RO.pdf)

ca asistență metodologică pentru statele membre în vederea integrării educației antreprenoriale în programele de învățământ și

2. în acest scop, să aloce instrumente financiare specifice, ca parte a programului ERASMUS+, dacă este posibil în cursul acestei perioade și să pregătească cadrul legislativ și financiar pentru perioada de după 2020.

Parlamentul European solicită monitorizarea și evaluarea sistematică a rezultatelor activităților actuale și viitoare în domeniul educației antreprenoriale și a impactului acestora asupra ocupării forței de muncă și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, inclusiv utilizarea studiului OCDE. Parlamentul European solicită, de asemenea, prezentarea raportului Comisiei Europene pe perioada 2014-2019 privind îndeplinirea obiectivelor ET 2020 în promovarea educației antreprenoriale. Parlamentul European invită, de asemenea, statele membre să urmărească o integrare efectivă a educației antreprenoriale în programele educaționale și să utilizeze, în acest scop, instrumentele financiare disponibile, de exemplu fondurile structurale UE.

Nivelurile de educație primară și secundară sunt esențiale pentru dobândirea competențelor fundamentale, iar încheierea educației secundare superioare este o condiție prealabilă pentru o piață a muncii de succes, inclusiv pentru antreprenariat. La nivelul terțiar al educației, dezvoltarea activităților antreprenoriale ale studenților și absolvenților prezintă o gamă largă de posibilități. Activitățile antreprenoriale ale studenților și absolvenților se dezvoltă la nivel instituțional; acestea fac parte din planurile pe termen lung pentru dezvoltarea universităților și sunt activități, specifice industriei, care utilizează cercetarea, inovarea și potențialul creator al universităților.

Educația antreprenorială la toate nivelurile poate fi un instrument foarte eficace pentru a motiva tinerii ca, în urma unui proces decizional, să-și demareze propria afacere și carieră și, de asemenea, să aibă succes în această carieră. Aceasta este o abordare care sprijină tinerii, dezvoltându-le, de exemplu, creativitatea, capacitatea de a face față riscurilor, gestiunea eșecului și comportamentul responsabil, calități absolut necesare în Europa zilelor noastre.³⁶

Topul celor mai bune țări europene pentru mediul de afaceri³⁷

Conform ultimei ediții din *Cele Mai Bune Țări Europene pentru Business/Best European Countries for Business* publicată de Camera de Comerț a UE, cele mai optime medii pentru afaceri sunt Danemarca, Suedia, Norvegia, Finlanda și Elveția, relatează *Emerging Europe*.

Deși multe țări în curs de dezvoltare din Europa au devenit locuri prielnice mediului de afaceri, au în față un drum lung de parcurs până vor ajunge statele din vestul și nordul continentului.

Estonia ocupă locul întâi în topul țărilor emergente, reușind să obțină un scor de 77,3 (din 100 de puncte), mai mult decât Irlanda, Belgia, Luxemburg și Franța. Per ansamblu, țara baltică ocupă locul 11 pe continent.

Pe locul al doilea se află o altă țară baltică, Lituania, care a reușit să obțină un punctaj mai mare decât Spania. Georgia, care este – potrivit Băncii Mondiale – cea mai ușoară țară din

³⁶Parlamentul European, Comisia pentru Cultură și Educație, *Raport referitor la promovarea antreprenoriatului în rândul tinerilor prin educație și formare. Expunere de motive*, Document de ședință, 22.07.2015, http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0239_RO.pdf, accesat în data de 19.01.2019

³⁷ Maria SECĂREȘ, *Topul celor mai bune țări pentru mediul de afaceri. România ocupă locul 13*, 18/02/2020 disponibil la <https://www.cadranpolitic.ro/europa-topul-celor-mai-bune-tari-pentru-mediul-de-afaceri-romania-ocupa-locul-13/>

Europa în care să faci business, a ocupat locul al treilea în topul țărilor în curs de dezvoltare și locul 18 pe continent.

Slovenia s-a clasat pe poziția a patra, obținând un avans de două locuri față de anul trecut. Topul 10 este completat de Letonia, Polonia, Republica Cehă, Slovacia, Croația și Belarus.

România ocupă locul 13 în ceea ce privește țările emergente și locul 32 pe continent, în timp ce Bulgaria este cel mai slab performer din Uniunea Europeană.

Cu scoruri mai mici decât Rusia, în partea de jos a clasamentului s-au clasat Albania, Bosnia și Herțegovina și Ucraina.

Clasamentul este bazat pe media dintre doi indicatori:

- scorul dat de Banca Mondială pentru ușurința cu care se poate face business, în care Georgia, Lituania, Macedonia de Nord, Estonia și Letonia sunt cele mai prielnice state pentru mediul de afaceri, și
- Indexul de Transparență a Corupției realizat de transparency.org, unde cele mai bune state emergente sunt Estonia, Lituania, Slovenia, Polonia și Georgia.

Modulul. 9 MANAGEMENTUL AFACERILOR MICI SI MIJLOCII

Autor: Moisă Claudia

9.1 Managerii - atribuții și rol

Pornind de la complexitatea conceptului de management și de la importanța lui în toate domeniile economico-sociale Peter Drucker prezintă în lucrările sale ideea „formării oamenilor” pentru activitățile de management specificând faptul că managerii pentru a fi eficienți trebuie să-și exercite următoarele **atribuții funcționale**:

- definirea obiectelor, găsierea celor mai eficiente mijloace pentru realizarea lor, precum și selectarea, mobilizarea și antrenarea colaboratorilor;
 - organizarea muncii în activitățile susceptibile pentru a fi coordonate, urmărite și evaluate;
 - facilitarea comunicării la nivelul echipelor și stabilirea criteriilor de motivare prin promovări și recompense;
 - valorificarea optimă potențialului uman;
 - evaluarea performanțelor economico-sociale obținute;
 - elaborarea și coordonarea strategiilor curente și viitoare;
- luarea deciziilor, asumarea de responsabilități și riscuri.

Henry Mintzerg prezintă faptul că managerii au **10 roluri** specifice pe care le grupează în trei categorii corespunzătoare domeniilor:

a) interpersonal,

b) informațional,

c) decizional după cum urmează:

- 1 roluri de: (1) reprezentare, (2) lideri, (3) contactori de persoane;
- 2 roluri de: (4) coordonare, (5) control-evaluare, (6) purtători de cuvânt;
- 3 roluri de: (7) întreprinzători, (8) factori de decizie, (9) alocări de resurse și (10) de negociatori.

Pentru a exercita aceste roluri și pentru a fi eficienți managerii trebuie să posede anumite calități, aptitudini și cunoștințe printre care: abilități de comunicare verbală și în scris, flexibilitate comportamentală, putere de a asculta pe alții, stăpânire de sine în condiții de stres, optimism, gândire pozitivă, disponibilitate și putere de decizie în situații de risc și incertitudine

Sintetizând aceste cerințe pentru un manager eficient, Ericson propune un **model managerial** cu următoarele componente:

1) **capacități intelectuale**: suplețea minții și puterea intelectuală pentru a identifica problemele, partenerii, concurența pentru a selecționa și sintetiza informațiile pertinente, puterea de analiză rațională, gândire creativă;

2) **respectul de sine** ce presupune cunoașterea profundă și realistă a propriei personalități, încrederea în sine, echilibru, flexibilitate, colaborare, conștientizare a ceea ce are de făcut;

3) **deschiderea spre ceilalți** ceea ce presupune manifestarea interesului și a respectului sincer față de parteneri, hotărârea de a le acorda maxim de încredere, de a ști să comunice cu ei, de a demonstra voința și capacitatea lucrului în echipă;

4) **perspectiva** respectiv facultatea de a stăpâni problemele în ansamblul lor și putere de concentrare asupra esențialului;

5) **obiectivele și rezultatele** ce urmează a fi atinse, spirit antreprenorial, inițiative în condiții de risc și incertitudine, perseverența de a finaliza activitățile prin decizii adecvate și asumarea responsabilităților. La acestea se mai adaugă multe alte modele care dezvoltă mai mult sau mai puțin acest model sau unele componente în funcție de specificul domeniului de

activitate, complexitatea acestuia, nivelul de management, condițiile economice și sociale, gradul de stabilitate al mediului ș.a.

Inteligența managerială poate fi definită prin “două “ principii, trei sarcini și patru condiții și anume:

- **principii:** managerul trebuie să coordoneze cu autoritate; managerul are cea mai importantă răspundere;
- **sarcini:** înțelegerea obiectivelor și a scopurilor urmărite; verificarea, testarea și modificarea lor de la caz la caz; cunoașterea comportamentului propriilor angajați și al clienților;
- **condiții:** managerul trebuie să țină seama de resurse; să țină seama de conjunctura în care își desfășoară activitatea; să stimuleze creativitatea; să desfășoare activități eficiente.

După cum susține economistul japonez Kenichi Ohmae, afacerile reușite aparțin firmelor care adoptă o strategie bazată pe un plan de afaceri bun, a cărui fundament este calitatea, responsabilitatea, schimbarea și perfecționarea continuă.

Pentru a supraviețui, un întreprinzător trebuie să aplice managementul în mod profesional. Primul lucru pe care trebuie să-l facă un investitor este să aibă o strategie concretizată într-un plan de afaceri. El trebuie să știe care sunt obiectivele sale și ce trebuie să facă pentru a le atinge. El trebuie să anticipeze dezvoltarea din punct de vedere economic, tehnic și informațional. Din păcate 90% din firmele românești nu au așa ceva. Este drept că, din cauza legislației schimbătoare, nu este posibilă o strategie foarte riguroasă, dar, chiar și în cazul în care nu sunt atât de riguroase, ele sunt absolut necesare pentru că aduc un plus de claritate în orientare și eficiență.

Firmele mici și mijlocii se prezintă sub multe tipuri și mărimi, fapt pentru care este dificilă definirea și clasificarea lor. De exemplu, stațiile de benzină, restaurantele și magazinele sunt denumite întreprinderi mici sau mijlocii, iar firmele producătoare de automobile sunt considerate întreprinderi mari. Deseori în gruparea afacerilor ca fiind mari sau mici, respectiv mijlocii, intervine subiectivismul celui care face clasificarea.

În România conform Legii nr. 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, o întreprindere se încadrează în categoria întreprinderilor mici și mijlocii dacă îndeplinește cumulativ următoarele condiții:

- a). Să aibă sub 250 angajați:
 - microîntreprinderi până la 9 salariați;
 - întreprinderi mici între 10 și 49 salariați;
 - întreprinderi mijlocii între 50 și 249 salariați.
- b). Să fie independente față de întreprinderile mari, adică să nu aibă ca acționar sau asociat persoane juridice care îndeplinesc cumulativ condițiile:
 - au peste 250 angajați;
 - dețin peste 25% din capitalul social.
- c). Să aibă o cifră de afaceri anuală echivalentă cu până la 8 milioane euro.

Întreprinderile mici și mijlocii se pot constitui în următoarele domenii de activitate:

- în industria prelucrătoare sub forma fabricilor de încălțăminte, fabricilor de jucării, fabricilor pentru produse alimentare etc. În acest domeniu, în țările dezvoltate cu toate că întreprinderile mari tind să le umbrească pe cele mici, totuși întreprinderile mici și mijlocii sunt puternice sub aspect numeric;

- în construcții, domeniu în care întreprinderile mici și mijlocii se pot constitui pentru construcții industriale, administrative, de locuințe etc.;

- în comerțul cu ridicata, domeniu în care întreprinderile mici și mijlocii acționează ca intermediare între producție și comerțul cu amănuntul;
- în comerțul cu amănuntul întreprinderile mici și mijlocii acționează ca unități independente sau ca lanțuri de magazine;
- în domeniul serviciilor se constituie întreprinderi mici și mijlocii pentru activități de genul: servicii oferite altor întreprinderi, cum ar fi întreprinderi de consulting, agenții de publicitate; servicii oferite indivizilor sub forma agențiilor de turism, curățătoriilor chimice, hotelurilor etc.

Rolul și importanța întreprinderilor mici și mijlocii decurg din anumite trăsături care fac ca ele să fie mai mult decât o “miniatură” a întreprinderilor mari, și anume:

- a). oferă noi locuri de muncă și constituie un climat propice pentru perfecționarea angajaților.
- b). favorizează inovarea și flexibilitatea în sensul că multe produse și procese tehnologice noi au fost create în întreprinderile mici și mijlocii întrucât întreprinderile mari, deși au compartimente de cercetare bine dezvoltate, tind să-și canalizeze eforturile spre îmbunătățirea produselor existente, pe care să le producă apoi în cantități mari, obținând avantaje generate de economia dimensională.
- c). stimulează concurența, adică întreprinderile mici și mijlocii au un rol activ în crearea unei economii sănătoase și competitive. Ele încurajează concurența în ceea ce privește prețul, designul produselor și eficiența.
- d). ajută la funcționarea întreprinderilor mari, prin faptul că anumite activități pot fi mai bine realizate de către întreprinderile mici și mijlocii. Astfel, dacă aceste întreprinderi ar fi instantaneu desființate, întreprinderile mari ar fi nevoite să desfășoare multe activități care nu sunt eficiente pentru ele.
- e). fabrică eficient produse, respectiv prestează eficient servicii. Faptul că întreprinderile mici și mijlocii continuă să supraviețuiască într-un mediu economic concurențial constituie o dovadă a funcționării lor eficiente. Dacă ele ar fi ineficiente și nu ar avea o contribuție utilă în economie, atunci ar fi “înghițite” de concurenții puternici.

În scopul dezvoltării sectorului afacerilor mici și mijlocii, au fost create *incubatoarele de afaceri* - instrument de asistență. Scopul incubatorului de afaceri este stimularea și cultivarea talentului de întreprinzător, prin oferirea unor servicii și a unui suport, acestea completând aptitudinile întreprinzătorului și determinând creșterea șanselor de succes ale întreprinderilor mici și mijlocii. Incubatorul pune la dispoziția întreprinzătorului asistența de specialitate și spații pentru desfășurarea activităților. El poate oferi asistență financiară întreprinderilor mici și mijlocii în următoarele moduri:

- asigură resurse financiare pentru a ajuta lansarea întreprinderii;
 - ajută firmele prin faptul că stimulează formarea capitalului.
- Căile concrete prin care acționează incubatorul de afaceri sunt:
- închirierea de spații la prețuri mici;
 - oferirea de consultanță cu titlu gratuit;
 - ușurarea contactului cu băncile, cu partenerii de afaceri, cu instituțiile financiare;
 - oferirea de servicii de leasing, programe de pregătire, secretariat și contabilitate.

9.2 Ce își doresc antreprenorii români?

Antreprenorii români își doresc să acceseze mai rapid fonduri europene. Ce propun?³⁸

În cadrul unei întâlniri a reprezentanților CNIPMMR s-au discutat și prioritățile mediului de afaceri precum și acțiuni de simplificare în domeniul fondurilor europene în perioada 2021-2027.

Alocarea fondurilor nerambursabile în următoarea perioadă de programare trebuie să fie orientată în special spre stimularea creșterii economice și spre crearea de valoare adăugată în economie, spun reprezentanții patronatului IMM-urilor.

Acest deziderat poate fi îndeplinit prin realizarea unor documente programatice care să țină cont de nevoile reale ale mediului de afaceri și prin evitarea repetării problemelor survenite în implementarea fondurilor europene în perioada curentă de programare.

În acest context, oficialii CNIPMMR propun următoarele principii generale de care să se țină cont în următoarea perioadă de programare, având în vedere faptul că pentru România ar urma să fie disponibilă suma de 27 miliarde de euro, pentru perioada 2021-2027, cu 8% în plus față de actuala perioadă:

Eficientizarea sistemului electronic de gestionare a fondurilor europene (MySMIS) - în actuala perioadă de programare, acest sistem prezintă o serie de disfuncționalități și redundante care cresc povara administrativă atât a beneficiarilor, cât și a Organismelor Intermediare și a Autorităților de Management;

Alocarea de fonduri pentru întărirea capacității instituționale a partenerilor sociali - prin consolidarea capacității administrative se va promova procesul de dezvoltare a capacității organizaționale pentru organizațiile partenerilor sociali și intensificarea contribuției acestora la nivel local, regional și național;

Simplificarea și debirocratizarea implementării proiectelor – în actualul exercițiu financiar practic avem de-a face cu o digitalizare a birocrăției, nicidecum cu o reducere a acesteia. Ca măsură concretă, propunem maximizarea utilizării opțiunilor de costuri simplificate, care pun accentul pe decontarea cheltuielilor nu în baza documentelor justificative ci a atingerii indicatorilor de proiect. În plus, propunem revizuirea tuturor procedurilor de implementare utilizate în prezent din perspectiva debirocratizării masive a acestora;

Instituirea unui mecanism eficace de asigurare a aditionalității și complementarității fondurilor – trebuie evitate suprapunerile, chiar și parțiale ale unor scheme de finanțare atât pentru autorități publice cât și pentru organizații de drept privat;

Alocarea cu prioritate de fonduri pentru instrumente financiare dedicate companiilor, sau pentru programe care să combine granturile (fonduri nerambursabile) cu instrumente financiare, suplimentar față de alocările de granturi;

Realizarea unei schimbări de paradigmă în ceea ce privește controlul/auditul utilizării fondurilor europene - acesta ar trebui reorientat dinspre perspectiva conformității spre cea a performanței (audit de performanță). Pentru maximizarea impactului utilizării resurselor financiare comunitare dar și ale celor bugetare românești, auditul ar trebui orientat către evaluarea raportului cost/beneficii efectiv realizat în cadrul fiecărui proiect;

La nivelul Comisiei Europene, s-a propus ca investițiile politicii de coeziune în perioada 2021-2027 să se axeze pe cinci obiective investiționale după cum urmează:

O Europă mai inteligentă, prin inovare, digitalizare, transformare economică și sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii;

³⁸ Oana Coșman, <https://start-up.ro/antreprenorii-romani-isi-doresc-sa-acceseze-mai-rapid-fonduri-europene/>

O Europă mai verde, fără emisii de carbon, punerea în aplicare a Acordului de la Paris și investiții în tranziția energetică, energia din surse regenerabile și combaterea schimbărilor climatice;

O Europă conectată, cu rețele strategice de transport și digitale;

O Europă mai socială, pentru realizarea pilonului european al drepturilor sociale și sprijinirea calității locurilor de muncă, a învățământului, a competențelor, a incluziunii sociale și a accesului egal la sistemul de sănătate;

O Europă mai apropiată de cetățenii săi, prin sprijinirea strategiilor de dezvoltare conduse la nivel local și a dezvoltării urbane durabile în UE.

Ținând cont de aceste obiective tematice și de necesitățile identificate la nivelul mediului de afaceri din România, CNIPMMR formulează următoarele propuneri:

1. Resurse umane competitive

Context: Conform Cartei Albe a IMM-urilor din Romania 2019, principala dificultate cu care se confruntă întreprinzătorii români este angajarea, pregătirea și menținerea personalului – peste 6 din 10 întreprinzători au semnalat această problemă. În aceeași timp, 65% dintre firmele intervievate au declarat că nu alocă nici măcar o zi pe parcursul unui an pentru formarea profesională a angajaților proprii.

Propuneri de finanțare:

a) oferirea unor stimulente pentru întoarcerea în țară a românilor plecați în străinătate și care posedă know-how și abilități solicitate de angajatori în vederea acoperirii deficitului de forță de muncă;

b) dezvoltarea învățământului profesional și tehnic - crearea unor centre regionale de excelență;

c) organizarea de cursuri de recalificare și/sau de formare în concordanță cu evoluția tehnologică – automatizarea / robotizarea proceselor;

d) încurajarea pe scară largă a parteneriatelor între instituțiile de învățământ și mediul de afaceri în vederea existenței unei conectări în timp real a sistemului educațional la piața forței de muncă;

2. Cercetare – dezvoltare – inovare

Context: Conform Cartei Albe a IMM-urilor din România 2019, eforturile de inovare din cadrul IMM-urilor se concentrează asupra realizării de noi produse (doar 39,85% din IMM-uri au indicat acest răspuns), de noi tehnologii (26,42%), asupra unei noi abordări manageriale sau de marketing (16,44%), asupra pregătirii resurselor umane (16,06%) și asupra modernizării sistemului informatic (13,48%). 21,29% dintre IMM-uri au indicat faptul că nu au realizat activități de inovare la nivelul anului 2018. În ceea ce privește nivelul investițiilor pentru inovare, evidențiem faptul că peste 50% dintre IMM-uri au investit în inovare mai puțin de 0,1% din totalul investițiilor realizate la nivelul anului 2018. Doar 2,30% au menționat faptul că au alocat peste 75% din totalul de investiții către cercetare-dezvoltare-inovare.

Propuneri de finanțare:

Oferirea de finanțare pentru IMM-urile inovatoare sub forma unor investiții de capital de risc, inclusiv prin mecanisme de tip mezanin (instrumente financiare),

Finanțarea unor proiecte de CDI prin implicarea tuturor componentelor din modelul triple helix (sectorul academic + sectorul public + sectorul privat);

Finanțarea infrastructurii necesare pentru realizarea CDI (parcuri industriale, centre de cercetare, etc.);

Finanțare pentru promovarea rezultatelor CDI înregistrate de IMM-urile din România în vederea trecerii mai facile la faza de comercializare a produselor/serviciilor nou create;

Orice alte măsuri de finanțare pentru dezvoltarea CDI la nivelul IMM-urilor, rezultate în urma analizelor ex-ante din perioada de programare/negociere cu Comisia Europeană.

3. Susținerea activităților de digitalizare în IMM-uri

Context: Conform Cartei Albe a IMM-urilor din România, ratele de utilizare ale elementelor de bază asociate tehnologiei informatice sunt reduse, vizând în principal computerul (82,21% dintre respondenți), internetul (78,17%), aplicațiile de e-mail (71,70%), site-ul propriu al firmei (35,58%), realizarea de tranzacții online (22,64%) și folosirea unei rețele de tip Intranet (16,31%). Există modele de bună practică la nivelul european și internațional cu privire la acțiuni de suport din partea organizațiilor patronale pentru digitalizarea activității IMM-urilor. Acțiunile de interes din acest punct de vedere sunt: analize de business pentru determinarea nevoilor de digitalizare, echiparea tehnică a IMM-urilor cu diverse soluții TIC (conexiune la Internet, certificate digitale, etc.), asigurarea unui pachet minimal de software pentru IMM-uri (CRM, ERP, alte tipuri de software), elaborarea unor website-uri pentru IMM-uri, etc.

Activități concrete propuse:

Realizarea unei analize cu privire la nevoile de digitalizare pentru IMM-urile din România;

Desfășurarea unei campanii de informare la nivel național cu privire la obiectivele proiectului și la beneficiile digitalizării pentru orice tip de business;

Stabilirea componentei pachetului de digitalizare pentru IMM-uri (proponere de titlu pentru pachet: SME Digital Start Pack). Propuneri de elemente ale acestui pachet: analize de business pentru determinarea nevoilor de digitalizare din IMM-uri, echiparea tehnică a IMM-urilor cu diverse soluții TIC (conexiune la Internet, certificate digitale, etc.), asigurarea unui pachet minimal de software pentru IMM-uri (CRM, ERP, etc.), elaborarea unor website-uri pentru IMM-uri, etc.

Oferirea serviciilor și/sau a produselor pentru digitalizarea IMM-urilor și evaluarea impactului acestor acțiuni.

4. Susținerea activităților de internaționalizare a IMM-urilor

Context: Doar 28,15% dintre întreprinzătorii care au participat la cercetarea asociată Cartei Albe a IMM-urilor din anul 2019 au apreciat că nivelul producției sau al serviciilor prestate pentru activități de import/export este mai bun în acest an decât în anul anterior. În plus, peste 80% dintre întreprinderi au un nivel de acoperire al activităților de export de sub 50% din totalul activității realizate (fie că este vorba de produse fabricate sau despre servicii prestate de întreprinderi românești).

Propuneri de finanțare:

Finanțarea participărilor individuale la târguri și expoziții internaționale, organizate în străinătate, precum și a participărilor individuale la misiuni economice;

Finanțarea IMM-urilor pentru crearea identității vizuale, precum și pentru realizarea unui site pe Internet/aplicație pentru mobil, pentru prezentarea activității solicitantului și a produselor promovate, în limba română și limba engleză/ altă limbă de circulație internațională pe care i se adresează;

Finanțarea participărilor angajaților la cursuri de pregătire, în țară și/sau în străinătate, în domeniul tehnicilor de promovare a produselor/serviciilor pe noi piețe.

5. Susținerea educației antreprenoriale la toate nivelurile

Context: Potrivit Comisiei Europene, între 15% și 20% dintre elevii care participă la un program al unei mini-întreprinderi în timpul învățământului gimnazial vor înființa ulterior propria lor firmă.

Propuneri pentru finanțare:

Finanțare pentru formarea profesorilor de educație antreprenorială, inclusiv prin participarea la vizite de studiu în alte țări cu experiență mai amplă în acest tip de educație/formare;

Finanțare pentru procesele necesare pentru actualizarea curriculei la toate nivelele (inclusiv în curiculă a educației antreprenoriale și adaptarea generală a celorlalte materii);

Finanțare pentru crearea infrastructurii educaționale necesare;

Finanțarea activităților efective de educație antreprenorială pentru elevi/studenți, inclusiv a celor prin metodele firmelor de exercițiu și a întreprinderilor simulate, a celor pentru participare la târguri internaționale de firme de exercițiu/întreprinderi simulate, schimburi de experiență.

APLICAȚII PRACTICE ȘI STUDII DE CAZ

Cap. 1 ABORDAREA CONCEPTULUI DE ANTREPRENORIAL

Autor: Lazea Ruxandra

1. Definirea conceptului de antreprenorial

Antreprenorii drept persoane care își asumă riscuri. Richard Cantillon (1680-1734) a fost primul autor care a definit antreprenorii drept persoane care sunt gata să riște pentru a obține ulterior profit.³⁹

Antreprenorii: Principalii factori pentru dezvoltarea economică. Jean-Baptiste Say (1767-1832) a descris antreprenorii drept persoane care transferă resursele economice în domenii de înaltă productivitate și organizează procese de producție prin combinarea mai multor factori de producție, informații și experiență⁴⁰.

Antreprenorul: Factor al inovării și al schimbării. Joseph Shumpeter (1883-1950) a definit antreprenorul drept lider și colaborator la procesul de „distrugere creativă”.

Un bun antreprenor are nevoie de următoarele calități (Ghenea M. 2011):

- Viziune
- Inteligență și creativitate
- Cunoașterea domeniului de activitate
- Perseverență și determinare
- Charismă și persuasiune
- Responsabilitate
- Decision maker
- Problem solver
- Gut feeling
- Gândire pozitivă
- Pasiune pentru propria afacere
- Etică personală
- Încredere în oameni
- Atitudine

Studiu de caz:

Dell Computers: succesul soluțiilor adaptate la nevoile consumatorilor Dell este una dintre companiile mari producătoare de sisteme IT. Ea a fost înființată în 1984 de Michael Dell, cel care este și acum președintele consiliului de administrație al firmei, fiind cel mai longeviv conducător al unei firme mari de IT. În 1992, Dell intra în Topul 500 al celor mai mari firme din lume, listat de revista Fortune, iar în prezent este pe locul 25 în lume în topul aceleiași reviste, având, în iulie 2006, o cifră de afaceri de 57 de miliarde de dolari pe ultimele 12 luni și aproape 70 000 de angajați în întreaga lume. Filozofia fundamentală a companiei este ceea ce s-a numit „Efectul Dell”, o cultură a agresivității și încrederii în succesul propriu, o cultură bazată pe angajamentul față de clienți, relațiile directe, promovarea unor concepte precum cetățenie globală, succesul echipei și spiritul de învingător. „Efectul Dell” trece dincolo de beneficiile transformărilor bază de IT în mai multe segmente ale economiei și societății. Țintele Dell pe piață sunt, în special, micile afaceri, cărora le oferă suport informațional,

³⁹ <https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/crossovers-and-fundraising/part-1>

⁴⁰ <https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/crossovers-and-fundraising/part-1>

îmbunătățirea educației publice, modernizarea educației la nivelurile de elită și susținerea cercetării avansate.

Ca măsură a performanțelor sale, poate cea mai evidentă este creșterea de productivitate: Dell a înregistrat, în productivitatea pe angajat (numărul de calculatoare construite/muncitor), o creștere de 240% în primii patru ani, de circa zece ori mai mare decât a economiei în ansamblu.

Câteva elemente au fost esențiale pentru strategia lui Michael Dell de a produce computere:

1. Evitarea distribuitorilor, restrângerea numărului dealerilor pentru produse, eliminând astfel adaosurile comerciale la prețul produselor sale.
2. Producția de computere, stații de lucru și servere adaptate la nevoile fiecărui client (building to order), fapt ce a redus costurile și riscurile asociate cu existența unor stocuri mari de componente și produse finite. Practic, neexistând producție pe stoc, Dell reduce drastic costurile.
3. Controlul calității. Toate uzinele de asamblare au capacitatea de a face teste de control al calității inclusiv pentru părțile componente ale produselor Dell.
4. Parteneriatele cu furnizorii, care, de asemenea, au redus costurile.
5. Intrarea pe piețe de mare potențial cu soluții adaptate la nevoile clientului și servicii de calitate prompte.
6. Fidelizarea clienților prin:
 - actualizarea continuă a informațiilor despre nevoile acestora. Compania Dell păstrează evidența achizițiilor făcute de către un număr mare de clienți din fiecare țară, din fiecare departament și folosește datele despre nevoile fiecărui client, pentru a-l ajuta să-și planifice achizițiile ulterioare
 - prin faptul că oferă angajaților clientului accesul online la informații despre toate produsele Dell și la configurațiile pe care compania le-a cumpărat sau este la acel moment autorizată să le cumpere;
 - prin oferirea de servicii „la domiciliul clientului” – corporațiile-client plătesc taxe către Dell care le furnizează suport tehnic la domiciliu și le ajută să se descurce cu noile tehnologii IT.
7. Oferirea de produse noi.
8. Imaginea de cel mai ieftin furnizor dintre ofertanții de branduri și publicitatea inovativă.

Componentele afacerii Dell se îmbină foarte bine între ele; vânzarea directă și modelul de afacere „producție la comandă” ajută compania să-și optimizeze aprovizionarea, producția și distribuția. Dell a creat un sistem ce permite fabricarea cu un cost redus și vânzările directe prin capacități permanente de furnizare a oricărei configurații solicitate pentru produsele sale oriunde în lume. Statutul de furnizor cu un cost scăzut, suficient de ieftin pentru a putea fi semnificativ sub prețul produselor aflate în competiție, reprezintă un suport foarte bun pentru serviciile de marketing și un argument în obținerea contractelor avantajoase cu furnizorii.

Întâlnirile regionale cu principalii clienți din fiecare regiune și analiza bazelor de date proprii cu informații despre nevoile clienților au ajutat compania în prognozarea cererii de produse a clienților săi importanți.

Dell are șanse bune să-și mențină poziția de lider în furnizarea anumitor soluții computerizate și în oferirea serviciilor de suport pentru acestea. Sistemul său simplu și inovativ de afaceri răspunde nevoilor clienților și își asigură sustenabilitatea prin menținerea profitabilității. Dell se adaptează rapid, dar esența elementelor cheie ale strategiei sale rămâne

la bază aceeași, asigurând coerență, ceea ce este un mare avantaj. (Arthur A. Thomson Jr., A.J. Strickland III, John E. Gamble (2005), *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill International Edition/ Irwing, New York, www.dell.com. citat de Preda M. 2006)

Se cere: Utilizând o scală de la 1 la 4 (unde 1 este foarte puțin iar 4 este foarte mult) identificați calitățile unui antreprenor ce decurg din textul de mai sus.

Calitatea antreprenorului	1 foarte puțin	2 puțin	3 mult	4 foarte mult
Viziune				
Inteligență și creativitate				
Cunoașterea domeniului de activitate				
Perseverență și determinare				
Charismă și persuasiune				
Responsabilitate				
Decision maker				
Problem solver				
Gut feeling				
Gândire pozitivă				
Pasiune pentru propria afacere				
Etică personală				
Încredere în oameni				
Atitudine				

3. Strategii antreprenoriale

În secțiunea de mai jos o să vă prezentăm câteva strategii antreprenoriale adoptate de către mari branduri:

1. „De ce si-a schimbat numele Apple - In 2007, compania si-a schimbat numele din "Apple Computers" in "Apple Inc". Acest lucru a reflectat o schimbare fundamentala in afaceri, departe de computerele sale iconice Mac si fata de noile dispozitive iPhone, iPod care au realizat jumatate din veniturile companiei de atunci. Inca o parte importanta in companie, succesul uimitor al Apple a venit mai degraba de la schimbarea lumii digitale decat din vanzarile computerilor. Compania s-a reinventat si i-a mers foarte bine.”⁴¹

2. „Cum a reusit Microsoft sa schimbe Google de la origine - La zece ani de la fondarea sa, Google a reusit sa devina un jucator important in cautarea si publicitatea in acest mod. Microsoft a fost la o treime distanta de a incheia un acord care presupunea achizitionarea Yahoo. Desi avea o pozitie financiara foarte puternica, a vrut o bucata mai mare dintr-o afacere care crestea rapid. Studiul de caz al infloririi Google, eforturile initiale ale Microsoft si cautarea inovatiei reale pentru Microsoft din 2008 a condus la aparitia Bing! in anul 2009. Asadar, Microsoft a decis sa se concentreze pe astfel de provocari din trecut, sa puna accent pe "experienta utilizatorului, modelul de afaceri si ecosistemul industriei", impreuna cu un efort de marketing.”⁴²

3. „Cum a batut Ryanair competitorii - In 1986, cei doi frati Ryan au anuntat ca tanara lor companie va lua giganti British Airways si Aer Lingus pe ruta Dublin-Londra. Acest pas a

⁴¹ <https://www.manager.ro/articole/cum-sa--40/5-studii-de-caz-care-ajuta-la-intelegerea-antreprenoriatului-25266.html>

⁴² <https://www.manager.ro/articole/cum-sa--40/5-studii-de-caz-care-ajuta-la-intelegerea-antreprenoriatului-25266.html>

adus castiguri mari datorita preturilor scazute pe care le-au putut achizitiona si persoanele care calatoreau initial cu trenul sau feribotul.⁴³

4. „De ce a iesit din zona de confort Cirque du Soleil - Cirque du Soleil a avut un parteneriat avantajos si profitabil cu cazinourile MGM Mirage. Acesta a facut investitii de capital in teatre pentru spectacolele unice ale companiei care au adus o multime de clienti. Avand in fata diferite oportunitati din Asia sau Orientul Mijlociu, iar directorul executiv Daniel Lamarre a trebuit sa creeze parteneriate diferite.”⁴⁴

5. „Comunicarea poate distruge un manager - Studiul de caz face referire la un absolvent MBA care a devenit manager general la o filiala a unei companii de telefonie mobila, la sfarsitul anilor '80. Grupul lui Peterson a trebuit sa creeze proiecte pentru a oferi servicii de telefonie mobila in unele parti din New Hampshire si Vermont. Proiectul nu a respectat programul iar Peterson a oferit un plan pentru indeplinirea unui obiectiv revizuit care urma sa fie aprobat de sediul central. In ciuda muncii si a competentei, Peterson a avut probleme cu superiorul sau. Nu a stiut cui sa ii prezinte rapoartele, fapt ce a creat probleme la ambbele capete, in timp ce a incercat sa se ocupe de o reorganizare si a intampinat dificultati cu inginerul sef. Din cauza lipsei de sprijin, Peterson a trebuit sa continue singur. In cele din urma, compania a fost restructurata, iar rolul lui Peterson mai bine definit.”⁴⁵

Aceste strategii au fost adoptate cu respectarea funcțiilor și atributelor antreprenorilor, și anume (Ghenea M., 2011):

- Agregarea – antreprenorul trebuie să unească cât mai eficient resursele de capital cu forța de muncă cu cele ale consumatorilor, partenerilor, furnizorilor, etc.
- Arbitrajul – în acest caz antreprenorii folosesc un sistem propriu de business intelligence care îi ajută să afle informații mai rapid decât piața și decât concurența. Aceste informații sunt critice pentru o afacere de succes, iar utilizarea asimetriei informației rămâne la fel de valabilă chiar și azi în era vitezei. Antreprenorii de succes folosesc cu brio această asimetrie într-un arbitraj care le oferă o competitivitate sporită.
- Avansul – inovația antreprenorială – adaptarea strategiei antreprenoriale la specificul și cerințele consumatorilor de pe piețele noastre.
- Asumarea - în acest context se referă la asumarea riscurilor antreprenoriale.

Studiu de caz:

Benetton Group este o companie italiană care fabrică și distribuie îmbrăcăminte în întreaga lume, realizând și designul. Grupul are un sistem de producție și distribuție înalt computerizat, utilizând o rețea mare de computere pentru a-și dezvolta acest business. Benetton a fost unul dintre pionierii în utilizarea sistemelor informatice pentru a raționaliza vânzările și producția și pentru a distribui în funcție de cerere produsele și a reduce stocurile, diminuând astfel numărul de produse vândute la prețuri reduse, datorită ieșirii în afara sezonului. Sistemul informatic a reprezentat un avantaj competitiv pentru grup la început, dar, curând, multe alte companii au împrumutat inovația lor. După ce s-a confruntat cu probleme în planul strategiilor de marketing, Benetton Group își revine și își îmbunătățește performanțele mai ales în Europa.

⁴³ <https://www.manager.ro/articole/cum-sa--40/5-studii-de-caz-care-ajuta-la-intelegerea-antreprenoriatului-25266.html>

⁴⁴ <https://www.manager.ro/articole/cum-sa--40/5-studii-de-caz-care-ajuta-la-intelegerea-antreprenoriatului-25266.html>

⁴⁵ <https://www.manager.ro/articole/cum-sa--40/5-studii-de-caz-care-ajuta-la-intelegerea-antreprenoriatului-25266.html>

Nevoia de diferențiere nu s-a limitat însă la sistemul de distribuție computerizată. În 1991, Benetton a început o campanie de diferențiere prin strategia de marketing, producând reclame care să șocheze publicul și să atragă astfel atenția. Unele dintre ele au avut însă efecte contrarii, mai ales în SUA, așa că grupul a trebuit să-și revizuiască strategia. Preocuparea pentru diferențiere este foarte importantă, dar creativitatea cu orice preț pe fondul ignorării gusturilor și valorilor publicului poate duce la pierderi enorme, așa cum s-a întâmplat cu Benetton.

Grupul Benetton a fost fondat în 1965, ca parteneriat, de către familia Benetton în Ponzano Veneto, Italia. În 1978, a fost reorganizat ca o companie cu răspundere limitată. După o reorganizare corporatistă, în 1985, compania a adoptat numele de Grupul Benetton. Astăzi, Grupul Benetton este prezent în 120 de țări din lumea întreagă cu articole de îmbrăcăminte, afacerea sa de bază. Grupul produce peste 110 articole de îmbrăcăminte în fiecare an, cea mai mare parte (aproape 90%) în Europa⁴⁶. Caracteristica italienească a grupului Benetton poate fi văzută în United Colors of Benetton, marcă ce este probabil cea mai cunoscută în lume. Alte mărci importante ale grupului sunt : Sysley, Playlife and Killer Loop⁴⁷.

Cele 5 000 de magazine de retail sunt organizate într-o rețea care produce volum total de vânzări de 1,9 miliarde de euro. Magazinele au dimensiuni mari; de obicei, se întind pe un nivel întreg al unei clădiri, fiind situate în mari centre comerciale sau istorice. Cele mai recente au fost deschise la Paris și Berlin. Europa fiind din ce în ce mai mult zona potrivită stilului Benetton⁴⁸. Sistemul informațional al companiei constă într-un sistem de servere centrale în Ponzano, cartierul general, și 800 de stații de lucru conectate la rețelele locale din zonă. Sistemul se numește Global și sprijină și conduce sistemul de baze de date și comunicare al grupului. Fiecare agent rulează o aplicație utilizând informația locală, aplicația fiind adaptată la 30 de limbi diferite⁴⁹.

Funcțiile comerciale ale sistemului informațional sunt optimizarea colectării de comenzi și a managementului producției și distribuției; comenzile sunt trimise companiilor de trei ori pe zi, sunt procesate peste noapte și sunt disponibile pentru producție în ziua următoare. Procesul de producție este raționalizat, este dimensionat astfel prin intermediul computerelor. Există, de asemenea, un sistem înalt automatizat de împachetare, ce manipulează 40 000 de pachete care vin și pleacă zilnic. Tot procesul este realizat de doar 24 de angajați, față de aproximativ 400, câți ar fi fost necesari într-un sistem tradițional de împachetare. Aceste pachete sunt trimise în depozite și de acolo mai departe în magazine, spre vânzare⁵⁰.

Obiectivul strategic pe care Grupul Benetton a încercat să-l rezolve prin sistemul informațional a fost folosirea tehnologiei informaționale pentru a crește profitul companiei, depășind următoarele probleme :

- distanța enormă dintre cele 84 de organizații care vindeau în întreaga lume, având comenzi din toate birourile și distribuind produse tuturor acestor locații; probleme în organizarea producției; diversitatea culturală a zonelor în care vindeau (120 de țări, uzând de mai mult de 30 de limbi principale), ceea ce înseamnă culturi diferite, gusturi diferite ale clienților, stiluri diverse de viață și de consum și prețuri diferite și, ca o consecință, multe articole vândute la prețuri reduse; dificultățile în analiza vânzărilor și a stocurilor. O explicație a modului și a măsurii în care sistemul informațional abordează obiectivul strategic Una dintre inovațiile inițiale ale pieței, pe care Grupul Benetton a introdus-o în afacerile sale prin sistemul informațional, a fost controlul informațional al stocurilor și redistribuirii lor.

⁴⁶ www.benettongroup.com

⁴⁷ www.benettongroup.com

⁴⁸ www.benettongroup.com

⁴⁹ http://www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf

⁵⁰ http://www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf

Furnizarea de informație electronică despre stocurile la fiecare produs, în întreaga lume, a permis obținerea unei imagini complete a acestora. Când un agent introduce o comandă pentru magazine pentru un produs aflat în stoc într-o locație îndepărtată, va primi bunurile într-o perioadă de opt zile, în medie, în Europa și 12 zile în Statele Unite ale Americii. Sistemul de restocare a scăzut numărul produselor rămase pe stoc la sfârșitul sezoanelor, care erau vândute la prețuri reduse. A fost o sursă importantă de reducere de costuri și de profit pentru Benetton. Un avantaj competitiv pentru Benetton în momentul implementării și în perioada imediat următoare, sistemul de restocare este acum folosit de către multe alte companii și nu mai face diferența între acestea și grup.

Problemele firmei din ultimii ani (reducerea vânzărilor, închiderea anumitor magazine, în special în SUA) își au începutul în 1991, când s-a decis schimbarea imaginii produselor firmei din generatoare de pace și prietenie în imagini generatoare de șoc și agresivitate. Postere precum „norul de prezervative multicolore”, „preotul sărutând călugărița”, „copilul nou-născut plin de sânge” sau posterele controversate din campania anti-SIDA din 1993 au stârnit proteste diverse și au atras atenția, dar nu au crescut vânzările⁵¹.

După ce a trecut peste proteste și procese precum cel din Germania din 1995, în 2000, Benetton a încheiat un contract promițător cu Sears, Roebuck & Co și a lansat o altă campanie șocantă în SUA. Celebrul fotograf Toscani, angajat pe foarte mulți bani, a lansat imagini șocante cu 27 de prizonieri, bărbați și femei condamnați la moarte, provocând prin comentarii și interviuri întrebări de genul „De ce le este teamă ? visează ?”⁵².

Au urmat dezbateri aprinse în SUA, plângeri, procese, inclusive din partea statului Missouri, iar contractul promițător abia încheiat cu Sears a fost anulat. După 18 luni de colaborare, Toscani, inițiatorul campaniei, a fost concediat de Benetton, iar strategia de reclamă a fost redefinită. Pierderile au fost însă enorme, mai sau „La ce ales în SUA.

Lecția scump plătită de Benetton a fost aceea că diferențierea nu se poate face fără a ține seama de gusturile și valorile publicului sau de diferențele dintre culturi, precum cea americană și cea europeană. Ceea ce a făcut în mod eficient Benetton cu sistemul informațional de comenzi și distribuție a anulat strategiile greșite de reclamă.^{53 54}

Se cere:

Identificați măsura în care au fost respectate funcțiile și atributele antreprenorilor.

Propuneți noi strategii ce ar putea fi adoptate.

⁵¹ <http://www.echeat.com/essay.php?t=25115>

⁵² <http://www.echeat.com/essay.php?t=25115>

⁵³ www.sase.org/conf1999/papers/paolo_perulli.pdf

⁵⁴ www.echeat.com/essay.php?t=25115 Citat de Preda M, 2006

Cap. 2 METODE DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII ANTREPRENORILOR

Autor: Lazea Ruxandra

Cremosso ofera placeri pentru toate gusturile⁵⁵ Danone lanseaza o noua campanie integrata de comunicare, oferind femeilor „31 de placeri Cremosso”

Printre placerile oferite de Cremosso se numara o experienta completa de shopping alaturi de un stilist, o zi cu un sofer personal si o masina de lux, o rochie, o pereche de pantofi, un parfum sau o bijuterie personalizate create de designeri cunoscuti, sesiuni de rasfat si dezvoltare personala sau o escapada la Milano.

Consumatoarele pot alege una dintre cele 31 de placeri si sa se inscrie in concurs. Campania si este sustinuta prin spot TV, activari in-store, actiuni online, in social media si activitati de relatii publice.

„Iaurtul Danone Cremosso a fost creat special pentru momentele de rasfat, in care dorim sa ne surprindem simturile cu un gust irezistibil. Acesta ofera atat beneficiile nutritionale ale unui iaurt, cat si placerea intensa a unui desert delicios. De aceea am ales ca brandul Cremosso sa ne reprezinte in luna martie in fata femeilor si sa le ofere senzatii rafinate prin 31 de experiente aspirationale. Si pentru ca vorbim de placeri unice, lansam un nou produs: Cremosso Caramel Sarat, o combinatie desavarsita de iaurt fin si caramel sarat care reuseste sa surprinda prin gustul provocator care trece subtil de la dulce la sarat si invers.”, declara Carmen Boer – Senior Manager Innovation&Indulgence Brands Danone.

*Frumusetea romancelor, capitalizata cu Farmec*⁵⁶

Farmec relanseaza gama Gerovital Plant intr-o noua formula, printr-o campanie desfasurata in perioada 8 aprilie – 22 mai. Platforma creata de MullenLowe subliniaza ideea ca Gerovital Plant este aliatul numarul 1 al romancelor cand vine vorba de frumuseti.

Dincolo de faptul ca produsele Farmec sunt alaturi de romance de decenii, ca sunt transmise din generatie in generatie si totusi reinventate constant, dincolo de faptul ca sunt produse in Romania, dupa retete 100% romanesti, si ca probabil nu exista romanca sa nu isi fi ingrijit tenul cu Gerovital, gandul campaniei este substantial si statistic, crema de fata Gerovital Plant fiind unul dintre cele mai bine vandute produse ale companiei Farmec, lansat pe piata in anul 1985.

„Faptul ca romanele sunt frumoase nu mai este de mult timp un secret; pe forumuri, in studii internationale, in povestile celor care ne viziteaza tara, oriunde se vorbeste despre Romania se mentioneaza acest deja laitmotiv al frumusetii femeilor noastre. Si cum cea mai frecventa intrebare adresata unei femei frumoase este <Care este secretul tau?>, ne-am gandit ca a sosit momentul sa si raspundem la aceasta intrebare. J. Cam asa s-a creionat gandul acestei platforme si suntem foarte fericiti de intalnirea acestui teritoriu cu brandul Gerovital, fara dar si poate brandul cel mai legitimat sa construiasca pe acest teritoriu.”, declara Manuela Gogu, Creative Integration Director MullenLowe.

Campania este promovata prin intermediul unui spot TV care ruleaza pe principalele statii TV si care poate fi vizionat online [aici](#). Mixul canalelor de promovare este completat de print, online, POS si o componenta robusta de PR, asigurata de agentia Golin.

⁵⁵ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

⁵⁶ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

„Raftul Bunicii”, între like și uberlike⁵⁷

GoodMills Romania și Geometry Global Bucharest au lansat noul brand de făină „Raftul Bunicii”, printr-o campanie derulată prin canalele TV, OOH, print, retail, activari cu bloggeri, site, Facebook și alte canale sociale.

Făina „Raftul Bunicii” vorbește despre o lume în care, desi „like”-ul e principală monedă socială, clatitele, prăjiturile, cozonacii și plăcintele îți aduc „uberlike”-urile care contează, releva comunicatul agentiei.

„Am venit către agentie cu un brief clar: strategie de lansare și un plan de comunicare pentru noul produs. Cum piața din România funcționează pe coordonate specifice, am ales să colaborem cu Geometry Global și să dam curs recomandărilor lor derivate din cercetări calitative. Folosind tool-urile agentiei, metodologia lor unică și forța lor strategică și creativă, am decis împreună că vom urma un set de recomandări eficiente pentru o dezvoltare durabilă. Startul bun în ceea ce privește colaborarea noastră a fost urmat de lansarea site-ului și paginii de Facebook, 2 elemente esențiale în programul nostru de comunicare.”, a menționat Monica Dumitrescu, Marketing Manager GoodMills Romania.

O nouă campanie Danonino⁵⁸

Prin noua campanie integrată, desfășurată în perioada 1 februarie – 31 martie, Danonino îmbie copiii să colecționeze 18 magneti holografici cu animale pe care îi pot asambla într-un puzzle.

Potrivit comunicatului remis MarkMedia.ro, Danonino îi ajută pe părinți să le dezvolte copiilor autonomia și să le ofere o alimentație sănătoasă și potrivită pentru creștere. Campania este susținută prin spot TV, concursuri radio, activari în-store, acțiuni OOH, o serie de acțiuni online, în social media și activități de relații publice.

„Prin această campanie integrată de comunicare ne dorim să încurajăm autonomia copiilor și să le transmitem părinților că, prin joc, cei mici pot învăța de la cele mai fragede vârste cum să se descurce singuri. Iar Danonino le este alături la fiecare pas, fiind o sursă importantă de calciu și vitamina D care le asigură copiilor o alimentație echilibrată și îi ajută să se dezvolte armonios.”, declară Anca Ignat, Senior Manager Global Brands Danone.

Odată cu lansarea campaniei a fost creată și pagina de [Facebook Danonino Romania](#), unde părinții sunt invitați să intre în aplicația [Lumea lui Dino](#) și să înscrie o poză cu copilul lor pentru a putea câștiga premii săptămânale constând în brânzică delicioasă și marele premiu, o excursie la ZOO în Viena pentru întreaga familie. Tot aici, copiii, cu ajutorul părinților, pot face schimb de magneti și pot găsi noi prieteni în comunitatea Danonino.

În plus, aplicația interactivă „Aventurile lui Dino” are acum o nouă insulă. Această aplicație este concepută de experții Danone în colaborare cu Comitetul Științific al Facultății de Educație din cadrul Universității Internaționale din Catalonia (UIC Barcelona) pentru a sprijini procesul de învățare al celor mici și a le dezvolta autonomia.

Penny trimite suporterii adevați în Franța⁵⁹

Cu șase luni înaintea Campionatului European de Fotbal, Penny Romania lansează o campanie promoțională destinată suporterilor fotbalului românesc.

Semnata de 23 Communication, campania promoțională „Castiga o excursie în Franța” mizează pe atracția premiilor puse în joc pentru fanii adevați – excursii în Franța. Înscrierea

⁵⁷ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

⁵⁸ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

⁵⁹ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

la promovare se face automat prin achiziționarea unui tricou sau alt articol vestimentar oficial al FRF, disponibil în magazinele din toată țara.

Mixul de comunicare cuprinde 2 spoturi publicitare și materiale POS în magazinele Penny.

“Cele două execuții de până acum, “Mos Craciun” și “Cuplul”, ilustrează cu umor universul suporterilor naționalei, dornici să ajungă la vară în Franța. Dacă în prima execuție, lansată în perioada sărbătorilor, am dramatizat într-un mod amuzant cele mai puternice dorințe ale susținătorilor naționalei, indeplinite chiar de un Mos Craciun al suporterilor, a doua execuție a venit ca o continuare, spunând povestea unui suporter adevărat, bucurându-se că a câștigat bilete în Franța la promovarea Penny, dar care trebuie să găsească o modalitate istească de a-și anunța jumătatea, deloc microbistă.”, declară Bogdan Naumovici, Creative Director – 23 Communication Ideas.

*Amigo: “Bună dimineață!” cu o cafea tare*⁶⁰

Brandul Amigo se extinde pe segmentul de cafea prăjită și macinată și spune “Bună dimineață!” cu o cafea tare consumatorilor care vor să-și înceapă ziua plină de energie.

Potrivit comunicatului Grupului Strauss, campania de lansare a noului Amigo – cafea prăjită și macinată se adresează „celor ce nu au uitat la ce servește cafeaua”, amintindu-le că este vorba despre țară și gust puternic.

Noul Amigo este comunicat în spiritul platformei „Energie, nu vorbe”, lansată anul trecut, prin care îi ținteste pe cei care lucrează de la primele ore sub presiunea timpului și a sarcinilor. Campania urmează să fie comunicată pe Facebook și online, print, In-store POSM, pe automatele de cafea și prin proiectele speciale derulate din perioada următoare. Regia spotului TV este semnată de englezii Monatomi și Damien Groves (beauty shot) și acesta a fost realizat de casa de producție MME.⁶¹

De analizat:

- Analizați punctele forte și punctele slabe ale acestor campanii, axându-vă în principal pe analiza elementelor creative.
- Identificați și descrieți segmentul țintă pentru fiecare dintre situațiile de mai sus.
- Analizați impactul acestor acțiuni asupra consumatorilor finali.
- Considerați că strategiile de imagine adoptate mai sus afectează imaginea companiilor? Argumentați.

Avantajele și dezavantajele diferitelor mijloace de comunicare utilizate de antreprenori.

Tabelul nr.1. *Profilurile principalelor tipuri de mijloace de comunicare*

Mijlocul de comunicare	Avantaje	Dezavantaje
Ziare	Flexibilitate; oportunitate; bună acoperire a pieței locale; acceptare generală; grad înalt de credibilitate	Viață scurtă; calitate slabă a reproducerii; difuzare limitată
Televiziune	Combină imagine; sunet și mișcare; face apel la simțuri; grad înalt de atenție; grad înalt de incidență	Costuri ridicate în valoare absolută; mare aglomerație de mesaje; expunere trecătoare;

⁶⁰ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

⁶¹ http://www.markmedia.ro/categorie/marketing/tip_articol/stiri/

		mai puțină selectivitate în privința auditoriului
Radio	Utilizare în masă; mare selectivitate geografică și demografică; cost scăzut	Prezentare exclusiv auditivă; atenție mai scăzută decât în cazul televiziunii; structuri de preț nestandardizate; expunere trecătoare
Reviste	Mare selectivitate geografică și demografică; credibilitate și prestigiu; calitate înaltă a reproducerii; viață lungă; bună propagare în rândul cititorilor	Durată mare a ciclului „cumpărare spațiu de reclamă – apariție”; o oarecare risipă de tiraj; nici o garanție în privința poziției pe pagină; nicio garanție în ceea ce privește vizualizarea anunțului
Panouri publicitare	Flexibilitate; grad înalt de expunere repetată; cost redus; concurență redusă	Nici un fel de selectivitate în privința auditoriului; creativitate limitată
internet	Utilizare în masă, combină toate elementele, calitate înaltă a reproducerii, Cost scăzut	Posibilitate redusă de segmentare; pot fi ignorate sau blocate;

Sursa: Kotler Ph., Haider D., Rein I., 2001, pp.185-186

Cap. 3 Elemente urmărite de antreprenori; Autor: Lazea Ruxandra

Exercițiu:

Pentru compania.....care se ocupă cu..... vă rugăm să realizați grila de mai jos. După realizarea analizei vă rugăm să propuneți un set de măsuri ce pot fi luate pentru compania analizată.

Se răspunde introducând o cifră între 1 și 5, numai în poziția indicată de caseta din dreptul fiecărei propoziții. Cifrele corespund următoarelor criterii (Mc Donalds, 2010):

1. Dacă nu ești deloc de acord cu propoziția.
2. Dacă nu prea ești de acord cu propoziția.
3. Dacă oscilezi între a fi sau nu de acord.
4. Dacă ești de acord cu propoziția, în principiu.
5. Dacă ești întru totul de acord cu propoziția

Afirmația	A	B	C	D	E
1 Directorul executiv și restul directorilor fac dovada unui interes activ în planificarea companiei.					
2 Directorul executiv și restul directorilor fac dovada unei bune înțelegeri a planificării companiei					
3 Directorul executiv și restul directorilor folosesc planul de marketing ca bază pentru luarea de decizii esențiale pentru companie.					
4 Directorul executiv și restul directorilor alocă resurse adecvate pentru a garanta îndeplinirea satisfăcătoare a obiectivelor companiei.					
5 Necesitatea unui plan de marketing este explicată clar tuturor directorilor.					
6 Există date / informații adecvate pe care se poate baza managerul.					
7 Planul nostru de acțiune a pus bine în echilibru obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung.					
8 Toți își știu bine rolul în procesul de planificare a activităților.					
9 Directorii de gamă sunt instruiți să înțeleagă modul în care funcționează procesul de planificare.					
10 Directorii operaționali de gamă consideră că planul de marketing este un document util.					
11 Există suficient timp alocat procesului de planificare.					
12 Se facilitează înțelegerea planului de către directorii de gamă.					

13 Planificarea companiei nu este niciodată blocată din lipsă de resurse.					
14 Este rezonabil pentru o companie ca a noastră să aibă un plan de acțiune bine gândit.					
15 Sunt analizate motivele succeselor sau eșecurilor din trecut.					
16 In organizația noastră planificarea nu este lăsată doar pe seama planificatorilor; alți directori au contribuții utile.					
17 Stilul nostru organizational încurajează un proces solid de planificare de marketing.					
18 Există o bună înțelegere a terminologiei de marketing folosită în organizație.					
19 Oportunitățile de piață sunt subliniate de procesul de planificare.					
20 Specialiștii funcționali contribuie la procesul de planificare de marketing.					
21 Ne limităm activitățile astfel încât să nu ne confruntăm cu prea multe lucruri de făcut în același timp					
22 Există o mare șansă să primești recompense financiare sau de carieră dacă te implici în planificarea de marketing din organizație.					
23 Planurile noastre conțin numai datele esențiale.					
24 Marketingul nu funcționează închis într-un turn de fildeș".					
25 Din belșugul de informații disponibile, ne pricepem să alegem/chestiunile esențiale.					
26 Există un echilibru între explicațiile narative și datele numerice din planurile noastre.					
27 Forta noastră de vânzări acționează într-un mod care susține activitatea întreprinderii.					
28 Planul nostru face dovada unei bune înțelegeri a problemelor macro cu care ne confruntăm.					
29 Datele introduse în procesul de planificare sunt pe cât de exacte cu putință.					
30 Planificarea de marketing este întotdeauna abordată într-un mod semnificativ și serios.					
31 Planul nostru nu evită problemele și oportunitățile esențiale cucare se confruntă organizația.					
32 Chestiunile micro din planul nostru sunt bine cunoscute.					
33 Planurile noastre recunosc faptul că pe termen lung trebuie să ne adaptăm capacitățile					

actuale la oportunitățile de piață.					
34 Datele introduse în procesul de planificare fac parte integrantă din responsabilitățile tuturor directorilor de linie.					
35 Planificarea de marketing este o chestiune prioritară pentru organizația noastră					
36 Datele de planificare nu sunt modificate pentru a satisface directorii executivi.					
37 Oamenii înțeleg și sunt mulțumiți cu faptul că procesul nostru de planificare de marketing este logic și adecvat.					
38 Folosim aceeași scară temporară pentru planurile de marketing ca și pentru finanțe, distribuție, producție și personal.					
39 Considerăm planul operational ca primul an din planul pe termen lung, și nu ca o entitate separată.					
40 Directorii executivi nu se consideră că ar activa în afara limitelor stabilite de planul de afaceri.					
41 Susținătorii planificării „corecte” de marketing au funcții de conducere, astfel încât se pot asigura că aceasta este adusă la îndeplinire.					
42 Oamenii primesc întotdeauna instrucțiuni clare cu privire la contribuția lor la creșterea companiei.					
43 Încercăm să simplificăm cât mai mult cu puțință colectarea și recuperarea datelor.					
44 Planurile noastre de marketing nu sunt prea detaliate, dar oferă suficiente informații pentru a fi explicite.					
45 Rolul specialiștilor este explicat foarte clar în procesul de planificare.					
46 Sunt întotdeauna gata să învățăm tehnici noi care să eficientizeze procesul de planificare de marketing.					
47 Rolul planificării este înțeles în cadrul organizației.					
48 Studiile de cercetare de marketing (executate fie de personalul intern fie de agenții) sunt adesea folosite ca surse de date pentru procesul de planificare de marketing.					
49 Planificarea de marketing este evaluată periodic pentru a îmbunătăți procesul.					

50 Directorul executiv și restul directorilor primesc informații care le permit să știe dacă planul de marketing are rezultatele așteptate.					
Total					

Sursa: Marketing Plans: How to prepare them; how to use them, Malcolm McDonald, Butterworth-Heinemann, Oxford, a 6-a ediție, 2007 citat de McDonald M. 2010

Interpretarea Testului: (Mc Donalds, 2010):

Însumă punctajul pentru coloanele A, B, C, D și E și notează-l în casetele aferente. Fiecare dintre litere reprezintă o barieră potențială pentru planificarea de marketing, și anume:

A Barieră cognitivă, cu alte cuvinte cunoștințe și capacități.

B Barieră de resurse, cu alte cuvinte lipsă de timp, oameni, date.

C Barieră de sisteme / rutină, cu alte cuvinte lipsa procedurilor.

D Bariera climatului organizațional, cu alte cuvinte încredere și interes în planificare.

E Barieră comportamentală, cu alte cuvinte rolurile jucate

Punctajul maxim pentru fiecare domeniu este 50 de puncte. Cu cât punctajul este mai mare, cu atât scade posibilitatea ca bariera respectivă să aibă un impact asupra companiei

Calitățile unui antreprenor de succes

Elena Boeru – Online & Communication Specialist

<https://blog.life-care.com/2017/03/24/ce-calitati-trebuie-sa-aiba-un-antreprenor-de-succes/>:

Nimeni nu se naste antreprenor – oricine poate invata cum sa isi conduca propria afacere. Cu toate acestea, exista cateva calitati care te ajuta in **drumul spre succes**. Un antreprenor trebuie sa aiba in primul rand **viziune**, sa fie determinat, sa invete din greseli, sa nu renunte atunci cand afacerea pare sa nu functioneze si cel mai important – **sa iubeasca ceea ce face**.

Iata care sunt **5 calitati pe care oricare antreprenor trebuie sa le aiba** ca sa isi transforme visul in realitate:

1. Are viziune

Saltul de la angajat la antreprenor se face datorita viziunii si determinarii de a o materializa. Atunci cand ai o **idee inovativa**, si vrei sa o transformi intr-o afacere, vei avea curajul sa faci pasul spre viata de antreprenor.

E posibil ca viziunea ta sa nu fie impartasita de toti cei cu care lucrezi, de aceea e important, mai ales la inceput, sa iti formezi o echipa cu valori comune, formata din oameni care cred in afacerea ta si iti inteleg viziunea.

2. Ambitie, perseverenta si determinare

In orice domeniu, ca sa reusesti trebuie sa ai ambitie. Nu trebuie sa te lasi descurajat de **momentele grele** prin care cu siguranta vei trece, mai ales la inceputul vietii de antreprenor.

Oricare antreprenor de succes are perseverenta si determinarea necesare sa treaca peste orice obstacol si sa nu renunte la visul lui. **Fa intotdeauna tot ce iti sta in putinta** si nu renunta la afacerea ta atunci cand intervine un obstacol.

3. Ia decizii rapide si eficiente

Mai ales la inceput, antreprenorul este **implicat** in tot ce inseamna business. Mai tarziu, dupa ce afacerea incepe sa aiba succes, e esential ca el sa **stie cum sa delege responsabilitatile** membrilor echipei sale, pentru ca fiecare domeniu de activitate sa fie condus de un specialist.

Pana atunci, este normal ca antreprenorul sa se implice in totalitate in afacere si sa se asigure ca **viziunea lui este respectata**. Pentru asta, trebuie sa fie capabil sa ia decizii pe moment, de multe ori in conditii de stres si nesiguranta. Antreprenoriatul presupune riscuri, iar tu trebuie sa fii gata sa ti le asumi.

4. Este creativ si rezolva cu rapiditate problemele

Un antreprenor trebuie sa vina cu **solutii**, nu sa ridice probleme. O persoana care are o viziune si ambitia de a reusi, poate vedea rezolvarea acolo unde ceilalti membri ai echipei nu o fac. Un antreprenor bun este creativ si **stie cum sa profite de toate oportunitatile** care ii apar in cale. Datorita capacitatilor lui de leadership, va vedea solutii acolo unde ceilalti vad numai probleme.

5. Cunoaste domeniul de activitate si e optimist

Este necesar ca antreprenorul abia pornit la drum sa cunoasca foarte bine domeniul in care va activa. Daca incepi o afacere fara sa ii stii bazele, te vei lovi de situatii pe care nu vei sti sa le gestionezi sau vei inregistra pierderi materiale.

Pentru a obtine succesul dorit, este esential sa gandesti mereu pozitiv si sa nu renunti atunci cand intampini un obstacol. Foarte multi oameni isi doresc sa isi inceapa propria afacere, dar nu o fac pentru ca se gandesc ca se gandesc la pierderi, nu la profit.

Antreprenorul din Cluj care vrea sa repuna Herculane pe harta turismului :Alex Goaga, 18 Iulie 2018 - Studiu de caz

In 2005, metrul patrat era 2 euro, acum a crescut de peste 10 ori. Antreprenorul si omul de business Nicolae Capusan a cumparat o parcela la 15 km distanta de Cluj-Napoca si, de atunci, resortul SunGarden Golf & SPA Resort s-a extins la 30 de hectare. Cea mai noua investitie este o cladire de 3.500 de metri patrati, singura sala de evenimente din Romania de 60 de metri lungime si 22 latime pe structura de lemn fara niciun stalp central. Povestea resortului si a omului de business este una fascinanta.

Timpul de constructie al celei mai noi cladiri a fost de doar cinci luni, intre ianuarie si mai 2016, desi mai multi arhitecti i-au transmis ca i-ar trebui cel putin un an si jumatate. “Inainte de cladire era un cort mare care, folosit fiind timp de patru ani, se degradase din mai toate punctele de vedere. Ambitia mea a fost sa construiesc o cladire de evenimente foarte moderna si am reusit, desi am avut mult de munca cu ISU, pentru a le arata ca structura laminata este de doua ori mai rezistenta decat cea metalica”, povesteste, mergand incet pe marginea unui iaz, antreprenorul.

Peisajul este cel putin extraordinar, departe de zgomotul orasului. Trecem pe langa un iaz si, zambind, Capusan imi spune ca sunt pesti care depasesc si 15 kilograme si sute de pesti mai mici, de doar 4-5 kilograme. “Oferim clientilor si un pachet pentru pescuit sportiv, le punem la dispozitie si undite...”.

50% dintre cei care sunt cazati la SunGarden Golf & SPA Resort sunt straini, in special din Italia si...Israel. “Au inceput sa vina turisti cu pachete de 3-5-7 zile. Au venit la un moment dat 8-10 doamne in etate pentru tratament, sa petreaca o saptamana linistita. Am mai avut un grup de francezi de 25 de persoane, au stat sapte zile si am simtit ca visul meu se implineste. Oameni civilizati, educati, care consumau micul dejun, la amiaza lunch-ul cu vin si cina care era un ritual placut”. Pe langa cazare, clientii lasa foarte multi bani pe partea de facilitati”, spune Nicolae Capusan.

Investitia initiala in terenul de golf s-a ridicat la circa 1 mil. de euro si, desi nu produce profit, este un instrument de marketing extraordinar.

Cel mai eficient instrument de marketing? “Avem o firma colaboratoare din Bucuresti care se ocupa de partea aceasta, dar cel mai bun instrument este... terenul de golf. Exista aceasta tendinta de intoarcere a omului la natura. Omul fugе de civilizatie cat poate de mult, uneori oamenii se refugiază chiar si in locuinta proprie pentru a fugi de “agresiunea” celorlalti.

Oamenii simt, chiar si energetic, negativitatea, si noi o eliminam si incarcam vizitatorii cu energii pozitive”.

Terenul de golf, 9 gauri dintre care 3 in constructie, atrage in special oameni de afaceri. “Golful este inca privit in Romania ca un sport pentru elite, scump, dar, de fapt, se compara cu ski-ul sau chiar tenisul ca preturi”, spune antreprenorul.

Vince Kelly, irlandez profesionist in golf si antrenor, ne asteapta in zona de antrenamente si, cu un umor deosebit, imi arata cum sa lovesc cu crosa. Bineinteles, la prima lovitura abia ating bila si abia dupa cateva minute reusesc o lovitura cat-de-cat.

“Oferim in pachetele corporate si o ora de antrenamente de golf si atunci Vince intra in actiune. Si are grupuri chiar si de 20-30 de oameni”, spune Nicolae Capusan. Investitia initiala in terenul de golf s-a ridicat la circa 1 mil. de euro si, desi nu produce profit, este un magnet important. Este considerat cel mai frumos teren de golf din Romania.

Din intreg business-ul, segmentul corporate acoperea in 2014-2015 circa 50%, dar intre timp a crescut puternic zona de clienti privati, asa ca ponderea corporate a scazut.

“Avem in constructie doua sali de evenimente plus inca 40 de camere si, in viitorul mai indepartat, vom avea si casute exclusiviste plus o extindere a Spa-ului, la care deja lucram. Cand vor fi gata, vom reusi sa acomodam mult mai multi oaspeti, dar si evenimente de business. Visul meu este sa transform sala care gazduieste in prezent in general nunti, intr-o sala de prezentari exclusiviste – o prezentare de moda, prezentari de masini de lux si asa mai departe”, spune antreprenorul.

Spa-ul este format din doua zone distincte insumand in total 1.400 mp: zona de Aqua Therapy cuprinde o piscina de relaxare cu gheizere, paturi de masaj, jeturi, Tepidarium, dus emotional, sauna turceasca, bazin apa sarata, private spa si 5 cabinete pentru terapii. Zona Amedeea cuprinde vatra cu foc de lemne, zona de relaxare “vulcan area”, hamam, salt sauna, aroma sauna, bio sauna, sauna finlandeza, ciubarul cu apa rece, fantana de gheata, bazin de apa rece, sezlonguri de relaxare incalzite, taverna, piscina din peștera; Investitia ajunge la peste 3 milioane de euro.

Cum reactioneaza cand se loveste de probleme

Ca orice om de afaceri, Nicolae Capusan se loveste deseori si de provocari majore. Il intreb cum reactioneaza si ce face atunci cand se afla in impas.

“In primul rand am grija de echipa, desi nu sunt implicat operational in niciunul din business-uri, ocupandu-ma de partea de strategii, dezvoltare, creativitate. Cand vad ca sunt probleme in organizatie, in primul rand ma intereseaza starea de spirit a echipei. Oricat de mare este problema, le dau senzatia ca totul e OK, sa stea linistiti. Si asta ii determina pe ei sa treaca de la starea de stres, tensiune, la decizii rationale. Orice problema, oricat de mare ar fi, cu exceptia mortii, se poate rezolva.

Bogatia noastra nu este SunGarden sau altceva, ci este in interiorul nostru. Cat de bogati suntem acolo, cu aia mergem mai departe”, subliniaza antreprenorul care a investit in resort undeva intre 10 si 15 milioane de euro, de la inceputuri pana in prezent.

SunGarden Golf & SPA Resort are o echipa de 9 manageri si 150 de angajati.

“Proiectul nu a fost gandit pentru bani; daca se intretine de unul singur, pentru mine este excelent. Daca scot bani in plus, nu fac altceva decat sa innobilez locatia, sa continui sa o dezvolt. Pe langa camerele suplimentare, mici casute exclusiviste sau cele doua sali de conferinte, vreau sa deschid si un restaurant doar cu peste proaspat”, mai spune antreprenorul. Evident, masura succesului este data de bani si ani in sir si-a pus intrebarea daca este bine ceea ce face, avand in vedere ca 5-6 ani a mers pe minus si abia apoi au aparut rezultatele.

Gradul de ocupare al resortului a fost de 42% în 2017; în primele șase luni ale anului curent, business-ul a înregistrat o creștere de 20% a veniturilor, comparat cu aceeași perioadă a anului trecut. Locația va aduce curând 25 de milioane de lei anual.

Ghidul culorilor utilizate de antreprenori în realizarea și punerea în valoare a brandurilor.

Fiecare brand își alege culoarea nu neapărat care îl reprezintă cel mai bine, ci care transmite emoția dorită pentru atragerea publicului dorit. Tocmai din acest motiv Facebook este albastru, iar Pinterest roșu. Albastru este culoarea care predomină în Social Media și este utilizată și de Facebook, cea mai importantă rețea de socializare la nivel mondial, tocmai pentru că este caracterizată prin credibilitate, profesionalism, putere, încredere și concentrare. În general, brandurile care aleg să fie reprezentate prin această culoare aparțin industriei hi-tech, îngrijire și sănătate.⁶²

Culorile pot schimba felul în care ne raportăm la un produs, felul în care acționăm și felul în care interacționăm cu brand-ul, pot genera de la reacții pozitive la reacții nefavorabile pentru un brand atunci când asocierea de culori este nepotrivită.⁶³

Galben
<i>optimism, claritate, căldură</i>
Portocaliu
<i>prietenie, bucurie, încredere</i>
Roșu
<i>emoție, tinerețe, curaj</i>
Mov
<i>creativitate, imaginație, înțelepciune</i>
Albastru
<i>de încredere, putere</i>
Verde
<i>pașnic, creștere, sănătate</i>
Gri
<i>echilibru, neutru, calm</i>

Sursa: http://siglasilozinca.ro/wp-content/uploads/2016/05/SSL_ebook_Semnificatia_culorilor_si_importanta_lor_in_branding.pdf

Exercițiu: Pentru fiecare dintre culorile prezentate în figura de mai sus dați minim 5 exemple de firme care au în brand culorile acestea. Spre exemplu: Facebook- albastru.

⁶² <https://www.marketingportal.ro/articole/tips-si-tricks-43/ghid-de-utilizare-a-culorilor-in-social-media-culoarea-care-atrage-cele-mai-multe-like-uri-9895.html>

⁶³ http://siglasilozinca.ro/wp-content/uploads/2016/05/SSL_ebook_Semnificatia_culorilor_si_importanta_lor_in_branding.pdf

Licitațiile pe Internet

Internetul a deschis multe oportunități pentru creșterea democrației. Acest lucru nu a fost niciunde mai evident decât în proliferarea site-urilor cu licitații. Vanzătorii pot prezenta bunurile pe site, cu sau fără un preț de pornire. Cumpărătorii își pot plasa ofertele din (teoretic) oricare colț al lumii. Prețul crește pe măsură ce mai multe persoane licitează pentru articolul respectiv. Procesul se încheie când rămâne un singur licitant, care plătește produsul folosind o carte de credit. Apoi i se livrează produsul. Internetul permite desfășurarea extrem de rapidă a procesului: nu chiar la viteza luminii, dar – evident - suficient de rapid ca să determine cumpărătorii interesați să se miște repede dacă vor să evite supralicitarea. Recent, procesul a făcut un pas înainte pe linia democrației odată cu apariția licitațiilor inverse. Filozofia unei astfel de licitații e simplă: nu are rost să licitezi împotriva altor cumpărători și să crești prețul, când poți să te unești cu alți cumpărători - pentru a forța reducerea prețurilor. Compania americană Priceline a fost un pionier al acestui software dar firma britanică Adabra are propria sa versiune pentru licitația inversă. Principiul de funcționare al licitațiilor inverse este exploatarea puterii cumpărăturii în cantități mari. Produsele tipice vândute în cadrul unor astfel de licitații sunt aparatele electronice, cum ar fi televizoarele și combinele stereo. Prețul plătit către furnizor va depinde de numărul cumpărătorilor. Deci firma Adabra începe prin a stabili un set de tranșe de prețuri, în acord cu furnizorii. De exemplu, un videorecorder poate costa 200\$ într-un magazin obișnuit de desfacere cu amănuntul. Dar fabricantul poate fi dispus să scadă prețul la 175\$ dacă 100 de persoane vor să cumpere produsul. Dacă se găsesc 500 de cumpărători, prețul va scădea la 150\$ pentru 1000 de cumpărători poate ajunge la 125\$. Aceste prețuri sunt afișate pe site-ul web al licitatorului, timp de circa cinci zile, pentru a tenta cumpărătorii și a permite timp suficient pentru înregistrarea ofertelor de licitație. Cumpărători care vor să se înscrie într-o licitație inversă declară prețul pe care sunt dispuși să-l plătească. Cei care oferă un preț mic riscă să nu obțină deloc produsul; afacerea nu se va încheia dacă firma care organizează licitația inversă nu are destui cumpărători. Cei care oferă un preț prea mare ar putea fi nevoiți să plătească prețul pe care-l propun: dar dacă exista destule persoane care doresc să cumpere la un preț mai scăzut, cei care au licitat un preț mare vor plăti totuși prețul mai scăzut. Să considerăm exemplul de mai sus: dacă 80 de persoane sunt dispuse să plătească 15\$, 450 doresc să plătească 150\$, iar alte 300 pot plăti 125\$, produsul se va vinde cu 150\$ la 530 de persoane. Restul de 300 de persoane nu vor putea să cumpere. Implicațiile acestei practici, pentru detailiștii tradiționali de pe străzile principale pot fi extrem de dăunătoare. Ei ar putea obiecta că de fapt, clienții vor prefera în continuare o vizită la magazin, unde pot vedea și chiar încerca produsele. Totuși nimeni nu-i oprește să facă asta; după care se pot duce acasă să participe la o licitație inversă. Implicațiile pentru fabricanți sunt la fel de profunde: puterea detailiștilor este serios slăbită iar puterea cumpărătorilor va deveni mult mai mare. Pe de o parte, licitațiile inverse oferă fabricanților de piață un fel de cercetare de piață instantanee. De pe de alta parte, procesul poate însemna sfârșitul unor tehnici de maximizare a profitabilității produselor inovative deja testate, printre acestea:

- stabilirea prețurilor pentru selectarea segmentului superior de piață sau stabilirea prețurilor pe criterii psihologice

În unele cazuri, puterea consumatorului merge chiar mai departe. Prin înlăturarea totală a furnizorului de servicii. Unii cumpărători de bunuri de valoare mare, cum ar fi automobilele sau computerele au ajuns să trimită distribuitorilor oferte de licitație pentru furnizarea produsului. La achiziția unei mașini noi. Un consumator isteț conectat la internet poate economisi în acest fel o sumă importantă de bani.

Aceste schimbări nu sunt în totalitate defavorabile pentru fabricanți: dar efectul general e o schimbare în modul de stabilire a prețurilor.

1 Cum poate un producător să mențină o politică de selectare a segmentelor de piață când se confrunta cu o licitație inversă (“licitatie inversa” le permite cumparatorilor sa descrie in detaliu produsul sau serviciul pe care il vor, oferind in acelasi timp vanzatorilor posibilitatea de a face oferte relevante pentru aceste cereri. Platforma pune la dispozitia comerciantilor un sistem avansat de filtre care sa ii alerteze în momentul în care există cerere pentru oferta lor)

2 Cum poate un distribuitor de automobile să încurajeze un client potențial, în vederea creșterii prețului de licitație?

3 Ce avantaje pot avea producătorii care participă la licitații inverse?

Sursa: Blythe J., Esentialul în marketing, Rentrop and Straton, 2007

Cap.4 Planul de marketing; Autor: Lazea Ruxandra

4.1 Definirea planului de marketing

Grile:

1. Planul de marketing este definit ca:
 - a) Reclamă, promovare și tehnici de vânzare;
 - b) Convingerea clientelei
 - c) Doar varianta a este corectă
 - d) Doar varianta b este corectă
 - e) Variantele a și b sunt corecte
2. Conform lui Peter Drucker citat de Porojan D., Bișa C. 2002 obiectivul activității de marketing este:
 - a) De a alunga clientela
 - b) De a face vânzarea de prisos
 - c) De a încuraja vânzările
 - d) De a atrage clientela
 - e) De a fideliza
3. Scopul planului de marketing este:
 - a) De a arăta în ce fel afacerea planificată satisface nevoile consumatorului și se adaptează la nevoile pieței
 - b) De a analiza concurența
 - c) De a identifica alte piețe
 - d) Niciun răspuns nu este corect

4.2.Funcțiunile planului de marketing

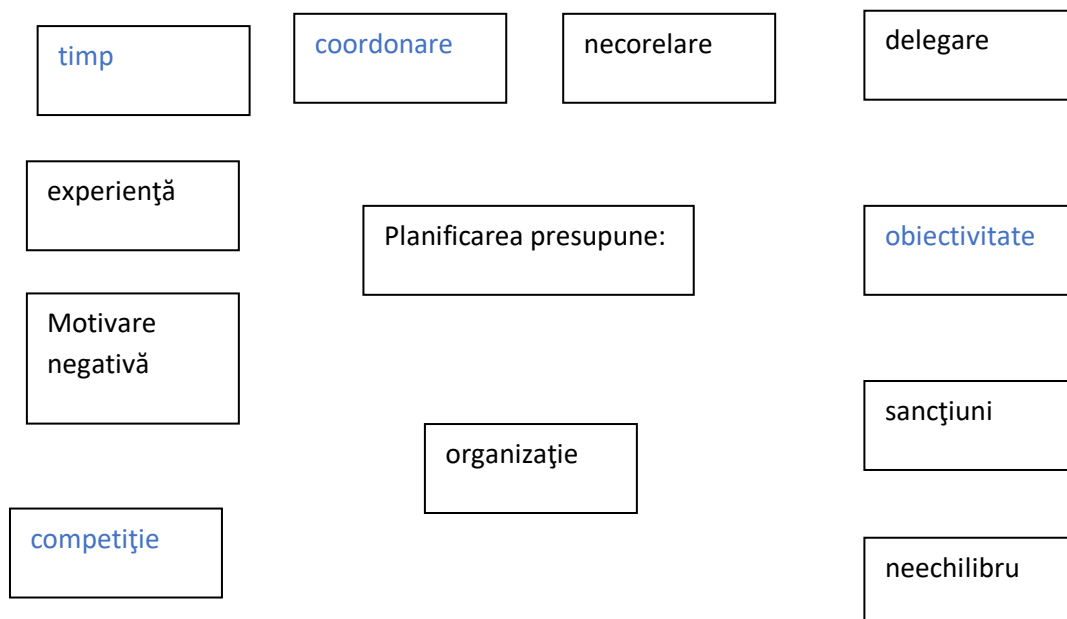
Funcțiunile planului de marketing includ (Florea N. V. 2014) :

- Divizarea activităților principale
- Desemnarea responsabilităților personalului
- Formularea și îndeplinirea obiectivelor de marketing
- Delegarea sarcinilor și responsabilităților tuturor membrilor echipei
- Urmărește transformarea punctelor slabe în oportunități
- Bună planificare în timp a strategiilor manageriale ale organizației

Exercițiu:

1. Dați câte un exemplu pentru fiecare dintre funcțiile enumerate mai sus.

4.3. Trasați legăturile dintre planificare și rolul acesteia în organizație



4.4. Analizează piața și cererea de produse și servicii

4.4.1. Realizarea unei analize SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) a mediului de afaceri în raport cu piața.

SWOT reprezintă o tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei companii (R. IVORSCHI 2012):

„S - Strength / punctele tari ale organizației – definesc valorile pozitive și condiționările interne care pot constitui surse pentru succesul organizației în atingerea obiectivului managerial. Din punctul de vedere al managementului un punct forte reprezintă oricare element tangibil care facilitează atingerea obiectivelor manageriale. De fapt, în analiza SWOT punctele tari sunt de fapt atât ca valori, cât și drept factori interni care crează valorile.”

„W - Weaknesses / punctele slabe sau zonele de vulnerabilitate - elemente ce pot împiedica atingerea obiectivelor. Din punct de vedere al managementului, un punct de slăbiciune reprezintă un element ce poate împiedica îndeplinirea obiectivelor.”

„O - Opportunities / oportunitățile sau căile prin care pot fi influențate interesele organizației. De asemenea, oportunitățile sunt tendințe generale prezente în mediul extern, un fel de proiecție a „binelui viitor”.”

„T - Threats – amenințări la adresa creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor organizației, ori limitările care sunt impuse organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare. Pot fi riscuri tranzitorii sau permanente, poate fi o proiecție a riscului în viitor.”

Exercițiu:

Transformați punctele forte ale companiei Milka prezentate în tabelul de mai jos în oportunități.

Puncte forte Milka	Oportunități Milka
Prezență în mai multe țări	
Imagine favorabilă a produselor	
Gamă sortimentală variată	

Brand-ul este consolidat	
Rețea de distribuție optimizată	
Prezentă în toate magazinele	
Prețuri accesibile	
Campanii promoționale țintite de sărbători	
Ambalaj resigilabil	
Se adresează tuturor categoriilor de consumatori	
Calitate superioară a produselor	

Exercițiu:

Analizați punctele forte și punctele slabe ale Evolio X-Bike City. Produsul este o bicicletă electrică cu un design destul de classic ce pare a fi alegerea inspirată pentru cei care stau blocați zeci de minute în traficul marilor orașe. Echipată cu un coș generos pentru cumpărături în partea din față, un loc secundar pentru transport în partea din spate, anvelope de **26 inch** și o șa ultra confortabilă, X-Bike City te va duce oriunde dorești rapid și cu stil! Bicicleta oferă o autonomie de până la 50 de km în modul full electric (la o greutate maximă de 12 de kg), iar motorul de 250w permite deplasarea cu viteze maxime de până la 25 km/h. Bicicleta include un ciclocomputer ce indică nivelul bateriei, frâne de tip V-Brake pe față+sistem de frânare al motorului, anvelope de 26 inch și vine cu un cadru din oțel. **Bateria** este inserată în cadrul metalic și **este detașabilă**. Evolio X-Bike City cântărește 22 de kilograme și include o baterie li-ion detașabilă de 10Ah produsă de Samsung. Evolio X-Bike City este disponibilă în 3 culori (ab, gri, portocaliu), iar prețul este de 3299 lei^{64 65}.

Evolio X-Bike City	Performanță			Importanță		
	Punct forte	Punct neutru	Punct slab	Mare	Medie	Mică
Reputația firmei pe piață						
Cota de piață						
Calitatea producției						
Calitatea serviciilor						
Eficiența prețurilor						
Eficiența distribuției						
Eficiența promovării						
Eficiența forței de vânzare						
Eficiența inovării						
costurile						

⁶⁴ <https://www.evolioshop.com/biciclete-electrice/x-bike-city.html>

⁶⁵ <https://www.gadget.ro/evolio-x-bike-city-bicicleta-electrica-de-tip-urban/>

Stabilitatea financiară						
Capacitatea de producție						
Tehnologia de producție						
Managementul organizat						
Devotamentul angajaților						
Orientarea antreprenorială						
Flexibilitatea						
Eficiența site-ului						
Eficiența comunicării on-line						

Sursa: Florea N.V. 2014

4.4.2 Determină profilul potențialilor clienți

4.4.3. Stabilește obiectivele și strategiile de marketing

Strategiile de marketing sunt de trei tipuri⁶⁶:

a) Strategii defensive (de apărare): Îmbunătățirea imaginii firmei; Îmbunătățirea calitatii / siguranței produselor / serviciilor; Îmbunătățirea siguranței livrarilor; Îmbunătățirea stilului de prezentare / ambalare a produsului / serviciului; Îmbunătățirea performanțelor produsului; Îmbunătățirea durabilității produsului; Eliminarea erorilor produsului;

b) Strategii de dezvoltare: creșterea gamei dimensiunilor / culorilor / materialelor oferite; creșterea gamei de servicii oferite; creșterea gamei de opțiuni și trasaturi; descoperirea unor noi utilizări ale produsului; dezvoltarea unui nou produs; îmbunătățirea produsului din punctul de vedere al protecției mediului.

c) Strategii ofensive (de atac): schimbarea politicii de prețuri; folosirea de noi canale de distribuție; găsirea de noi puncte de distribuție; intrarea pe noi piețe geografice; intrarea pe noi sectoare de industrie.

Exercițiu: pentru fiecare dintre strategiile defensive prezentate mai jos dați exemplu de minim o companie care se regăsește în una dintre aceste strategii:

Strategiile defensive	Exemplu de companie/companii
Îmbunătățirea imaginii	
Îmbunătățirea calitatii / siguranței produselor / serviciilor	
Îmbunătățirea siguranței livrarilor	
Îmbunătățirea stilului de prezentare / ambalare a produsului / serviciului;	
Îmbunătățirea performanțelor produsului	
Îmbunătățirea durabilității produsului	

⁶⁶ https://www.rubinian.com/plan-de-marketing-continut_22.php

Eliminarea erorilor produsului	
--------------------------------	--

Exercițiu: pentru fiecare dintre strategiile de dezvoltare formulați obiective pe termen scurt mediu și lung pentru îndeplinirea lor

Strategiile de dezvoltare	Obiective pe termen scurt	Obiective pe termen mediu	Obiective pe termen lung
creșterea gamei de produse			
creșterea gamei de servicii oferite			
creșterea gamei de accesorii			
descoperirea unor noi utilizări ale produsului;			
dezvoltarea unui nou produs			
îmbunătățirea produsului din punctul de vedere al protecției mediului.			

Exercițiu: pentru fiecare dintre strategiile de atac formulați obiective pe termen scurt mediu și lung pentru îndeplinirea lor

Strategiile de dezvoltare	Obiective pe termen scurt	Obiective pe termen mediu	Obiective pe termen lung
schimbarea politicii de preturi			
folosirea de noi canale de distribuție			
găsirea de noi puncte de distribuție			
intrarea pe noi piețe geografice			
intrarea pe noi sectoare de industrie			
Crearea de campanii publicitare agresive			

4.5. Structura planului de marketing

Exercițiul 1. Analizați următorul plan de marketing și corectați erorile identificate

Introducere

Descrierea firmei

În urmă cu 20 de ani societatea X a prestat servicii de televiziune prin cablu în orașul Hunedoara. Calitatea ofertei oferite, avansarea tehnologiei și prețurile accesibile au făcut ca în prezent necesitatea relansării unei oferte de televiziune prin cablu să devină necesară. Prin intermediul filialei de la Hunedoara, X își propune să furnizeze clienților săi un nou tip de televiziune. Noutatea constă în faptul că fiecare client va avea posibilitatea de a-și forma singur grila de programe.

Portofoliul său de clienți cuprinde în special persoane fizice sau juridice din zona municipiului Hunedoara, ca rezultat al localizării sediului societății în centrul orașului. Calitatea ofertei și prețurile accesibile atrag un număr important de consumatori și din alte orașe ale județului Deva, Hațeg.

Stabilirea obiectivelor firmei

deschiderea în anul următor a unui nou sediu în orașul Hațeg, completând și echilibrând astfel activitatea societății;

- diversificarea ofertei de produse (internet, telefonie);
- îmbunătățirea calității serviciilor oferite clienților și dezvoltarea rețelei

Realizarea analizei situației prezente a firmei:

Cei aproximativ 7000 de clienți vor fi deserviți zilnic, din punct de vedere tehnic de 12 specialiști organizați în 6 grupe de câte 2 oameni, câte 3 pe schimb. Numărul de schimburi este 2 două. Fiecare schimb va avea câte un om pentru dispecerat și un casier, ambele schimburi vor fi coordonate de un director tehnic, care va răspunde de buna funcționare a semnalului către abonați în întreaga rețea, inclusiv de buna funcționare a stației centrale.

Potrivit cercetării de piață efectuate, clienții-țintă își manifestă tot mai evident înclinația de-a reduce numărul canalelor din pachetele oferite de televiziunile prin cablu, pe de o parte din lipsa banilor, iar pe de altă parte din dorința de a avea doar acele programe care sunt considerate drept favorite.

Tendința vânzărilor este ascendentă și se anticipează o creștere a ei ca urmare a tehnicii moderne adoptate.

Stabilirea obiectivelor de marketing și estimarea rezultatelor așteptate

Posibilitatea achiziționării unui pachet cu programe;

- Posibilitatea achiziționării unor pachete de programe fără a fi nevoiți să achiziționeze pachetul anterior, doar a primului pachet;

X le propune clienților săi, pentru început 4 tipuri de pachete de programe

înlăturarea deficiențelor apărute în transmiterea semnalului atât pe rețea cât și la domiciliul clientului;

posibilitatea de racordare a tuturor televizoarelor abonatului la cablu;

alte servicii contra cost (reglaj tv, înlocuire mufe, etc.)

Conținutul planului de marketing

Introducere

X S.R.L. are un program permanent de dezvoltare a calității prin:

- dotările și echipamentele de ultimă generație;
- controlul strict al respectării normelor interne de funcționare
- materialele, echipamentele sunt aprovizionate printr-o rețea de furnizori atent verificați pentru care calitatea este importantă

- calitatea furnizorilor și dimensionarea optimă a programului de aprovizionare conduc la menținerea celor mai înalte standarde de calitate.

- trei persoane din conducerea unității – Directorul tehnic și șefii de schimb vor supraveghea în permanent respectarea standardelor de calitate a programelor, precum și a rețelei. Aceștia, se vor ocupa și de relațiile cu furnizorii, stabilind necesarul de echipamente și materiale, negociind modalitățile și termenele de livrare și plată.

De asemenea, prezența permanentă a unui șef de schimb urmărește asigurarea rezolvării defectelor mai dificile/majore apărute într-un interval de timp cât mai scurt.

Sumarul executiv

Mediul de evoluție al afacerii poate fi caracterizat ca fiind unui transparent, relativ predictibil și care urmează trendul economiei naționale și trendul tehnic de ultimă oră.

Serviciul de televiziune au fost și vor fi întotdeauna o afacere permisivă și permeabilă, deci ușor de imitat și deschis competiției susținute. El este dependent de existența posturilor de televiziune cu care încheie contracte și pe care le retransmite. Prin urmare riscul de faliment este dat de existența lor și de apariția altor firme care aduc tehnologia de ultimă oră din lume.

Atât previziunile pe termen scurt, cât și cele pe termen lung indică un trend crescător al acestei activități, în directă corelație cu evoluția previzionată a economiei naționale. Atâta timp cât vor apărea noi tehnologii pe piață, noi posibilități de oferire a programelor funcție de necesități precum și posibilități de plată funcție de consum, tot mai multe cerințe persoanele vor veni din partea clienților.

4. Analiza situației prezente

Concurența poate fi apreciată ca fiind foarte intensă. În acest domeniu fiecare furnizor de serviciu încearcă să se diferențieze și vine cu o ofertă cât mai variată la prețuri accesibile, păstrând standardele de calitate cu care și-a câștigat un segment de piață bine definit.

Televiziunile digitale sunt percepute ca și concurenții cei mai de temut. Partea dificilă pentru clienții pentru acest mod de televiziune o constituie achiziționarea echipamentului pentru vizionare pe un singur televizor pentru alt televizor trebuie achiziționat alt receiver, etc.

Analiza SWOT

A. Puncte tari

- experiența în domeniu; - imagine foarte bună pe piață - având anterior o televiziune prin cablu; - echipa de conducere experimentată și unită; - amplasament favorabil; - strategie de marketing eficientă; - raport preț/calitate favorabil; - relații strânse cu primăria municipiului;

B. Oportunități

- posibilități de obținere a unor granturi Phare; - cadru legislativ favorabil pentru IMM;
- utilizarea la scară tot mai largă a internetului (comenzi prin e-mail); - construirea unui nou sediu în orașul Hațeg; - identificarea unei nișe de piață;

C. Puncte slabe

- lipsa spațiilor de parcare proprii; - suprasolicitarea personalului tehnic la debut;

D. Amenințări

- extinderea unor televiziuni cu renume internațional; - deschiderea unor televiziuni similare în oraș; - posibilitatea introducerii unor taxe suplimentare pe proprietatea imobiliară; - creșterea taxelor audio vizuale; - scăderea puterii de cumpărare a clienților din segmentul țintă;
- depopularea zonei de acoperire;

5. Obiectivele de marketing

acapararea unui număr cât mai mare de clienți

- îmbunătățirea și diversificarea serviciilor
- sistem flexibil de plată

- recompensarea clienților fideli
- dublarea veniturilor
- crearea unei imagini de televiziune performantă
- adaptarea continuă la cerințele clienților

În plus venirea cu o tehnologie nouă pe piață:

- cablarea va fi realizată cu ajutorul cablurilor cu fibră optică și conecție de înaltă calitate, care au o durată de viață mai mare și oferă o calitate superioară a imaginii și sunetului
- vor fi instalate emițătoare în puncte strategic definite pentru a asigura o bună receptivitate a canalelor
- este achiziționată o stație de emisie ultra performantă pentru trecerea de la o emisie standard la o emisie FULL HD
- schimbarea conceptului de televiziune rigidă în televiziune flexibilă

6. Strategiile de marketing

Pentru pensionarii cu pensii mici și familiile cu venituri mici firma nu va percepe aceste tarife.

Se va acorda o importanță deosebită satisfacerii cu promptitudine a cererilor de instalare / remediere defecte ale clienților.

Pentru deplasarea în timpul cel mai scurt vor fi achiziționate 2 autoturisme de serviciu, va exista un dispecerat care va comunica în permanență cu echipele aflate pe teren. Defectele semnalate vor fi înregistrate într-o bază de date, astfel periodic vor fi analizate depistându-se astfel zonele cu probleme.

Bugetul previzionat ce va fi alocat promovării în primul an este de aproximativ 15.000 lei

7. Controlul

Strategia generală a afacerii, marketingul și evidența financiar-contabilă vor fi conduse la nivelul comitetului director al firmei. Programul de funcționare al televiziunii se va desfășura între orele 07.00 - 23.00, existând un dispecerat pentru preluarea defectelor și a noilor contracte.

4.5. Growth hacking marketing ca și completare a planului de marketing

Cap.5 Strategiile de marketing; Autor: Lazea Ruxandra

1. Funcțiile și obiectivele planificării strategice de marketing

Un proces complex de stabilire și menținere a celei mai bune relații între obiectivele, pregătirea angajaților și resursele unei întreprinderi, pe de o parte, și mixul de marketing, raportat la conjunctura pieței, pe de altă parte, este planificarea strategică de marketing. (Florea N.V.2014)

Funcțiile unui proces de planificare. (Florea N.V.2014):

- Împărțirea setului total de activități în părți principale',
- Desemnarea responsabilităților planificării unui personal adecvat,
- Alocarea anumitor informații specifice și resurse pentru completarea planurilor, Indică o hartă care trebuie urmată în prezent și în viitor?.
- Obiectivele planificării trebuie comunicate tuturor persoanelor din organizație,
- După ce planul este pus în execuție, rezultatele sunt folosite pentru a elabora noi planuri, pe măsură ce procesul continuă
- Stabilesc precis ce pași ar trebui realizați pentru a conduce afacerea. Pentru a întări această idee, D'Agostino S., președinte Johnson&Johnson spune că: „Vrem să ajungem acolo și în această manieră”,
- Explică clar cum organizația își va atinge obiectivele. Acest aspect al planificării este vital - neavând obiective este ca și cum ai conduce un automobil fără să cunoști destinația“,
- Arată specificații asupra alocării resurselor și include sarcini specifice de marketing, responsabilități ale angajaților și timpul necesar efectuării fiecărei activități,
- Leagă evaluarea nevoilor pieței de compararea punctelor slabe și forte ale organizației cu cele ale concurenței, în vederea satisfacerii acestor nevoi și obținerea de profit.

Locul planificării în organizație. (Florea N.V.2014):

Planificarea presupune timp - un astfel de proces poate reduce nivelul sarcinilor manageriale,

Planificarea presupune coordonare - o echipă de planificare necesită integrarea și coordonarea acestora din partea unui manager,

Planificarea presupune experiență - membrii unei echipe pot aduce anumite tehnici, abilități și experiențe în rezolvarea problemelor,

Planificarea presupune obiectivitate - membrii echipei trebuie să dețină o viziune mai largă decât alți indivizi, să colaboreze cu diverse departamente și să acopere trei zone de responsabilități:

- asistă planificarea la nivel de top prin dezvoltarea obiectivelor, politicilor, strategiilor și facilitează procesul prin monitorizarea mediului;
- asistă planificarea la nivel departamental și acționează ca resursă organizațională pentru managerii care au lipsuri în dezvoltarea și informarea privind planificarea.
- Obiectivele oricărei organizații sunt maximizarea veniturilor a profitului și a cifrei de afaceri și minimizarea costurilor, în vederea satisfacerii nevoilor clienților, oferindu-le valoare, utilitate și diverse beneficii

Auditul de marketing

Domeniile	Subsecțiuni	Probleme de abordat
Auditul mediului de marketing Macromediul	Economic-demografic Tehnologic Politico-legislativ Cultural Ecologic	Inflație, aprovizionare cu materiale și penurii de materiale, șomaj, disponibilitatea creditelor, tendințele prognozei privind structura populației. Schimbări ale produselor și tehnologiei de proces, substitute generice care înlocuiesc produse. Legi propuse, acțiuni guvernamentale naționale și locale. Schimbări de atitudine ale populației în ansamblu, schimbări ale stilului de viață și ale valorilor. Costul disponibilitatea resurselor naturale, preocuparea opiniei publice față de poluare și conservarea mediului.
Mediul sarcinilor	Piețe Clienți Concurența Distribuitori și dealer Furnizori intermediari și firme de marketing Public	Mărimea pieței, distribuția geografică, profituri; schimbări în dimensiunea segmentelor de plată- și oportunități. Atitudini față de companie și concurența, procese decizionale, cerințe și necesități care apar. Obiective și strategii ale firmelor concurente, identificarea lor, tendințe ale concurenței viitoare. Principale canale comerciale, niveluri de eficiență ale canalelor comerciale. Disponibilitatea resurselor-cheie, tendințe în tiparul vânzărilor. Costul și disponibilitatea transportului, depozitării; eficiența agențiilor publicitate Domeniile de oportunitate, eficiența pr-urilor
Auditul strategiei de marketing	Misiunea firmei Obiectivele și țelurile marketingului Strategie	Concentrare clară, posibilitate de realizare. Obiective corporative și de marketing clar oportunitatea obiectivelor de marketing. Strategia esențială de marketing, planificarea execuția bugetului resurselor, alocarea resurselor.
Auditul marketingului organizație	Structură oficială Eficiență funcțională Eficiența interfeței	Vechimea în muncă a conducerii de responsabililor . Sisteme de comunicare, sisteme de management ale produselor, pregătirea personalului. Conexiuni între marketing și alte funcții ale afaceri

Auditul sistemelor de marketing	Sistemul informațional în marketing Sistemul de planificare în marketing Sistemul de control în marketing Sistemul de dezvoltare a produselor noi	Precizia și cantitatea suficientă a informațiilor, crearea și folosirea cercetării de piață. Eficiența, prognozarea, stabilirea țințelor. proceduri de control, analiza periodică a profitabilități și a costurilor. Culegerea și examinarea ideilor, analiza afacerii testarea produsului înainte de lansare
Auditul productivității marketingului	Analiza profitabilității Analiza de rentabilitate Produse Preț Distribuție Reclamă, promovarea vânzărilor, relații publice Forțele de vânzări	Profitabilitatea fiecărui produs, piețe, de distribuție. Intrarea și ieșirea segmentelor. Costurile și beneficiile activităților de marketing. Portofoliul de produse; ce se păstrează, la ce se renunță, ce se adaugă, ce se îmbunătățește. Obiectivele, politicile și strategiile tarifare. Atitudinile client lor. Promovări ale preturilor. Caracterul adecvat al acoperirii pieței. Eficiența membrilor canalelor de distribuție. Schimbarea canalelor. Oportunitatea obiectivelor. Eficiența formatului de execuție. Metoda de determinare a bugetului. Selectarea mediilor de comunicare. Nivelul numărului de personal și aptitudinile acestuia. Mărimea adecvată pentru atingerea obiectivelor. Organizarea teritorială. Metode și niveluri de remunerație. Morală. Stabilirea normelor de lucru și a sarcinilor

Studiu de caz – Strategia de marketing a unui magazin online (Home&Deco)⁶⁷

Articolul de mai jos prezintă strategia de marketing pe anul 2015 a unui magazin online ce activează pe nisa Home&Deco. Repartiția cheltuielilor este prezentată în tabelul de mai jos:

- Ce canale de promovare folosește pentru a atrage vizitatori pe site
- Cum a împărțit bugetul de marketing pe fiecare canal
- Ce venituri și profituri brute a generat fiecare canal
- Care este ROI-ul (Return of Investment) pe fiecare canal
- Cat a costat sa aduca un vizitator pe site
- Cat a costat sa convinga un client sa comande
- Care este ponderea de trafic a fiecarui canal, dar și ponderea bugetului

⁶⁷ <https://dwf.ro/blog/strategia-de-marketing-a-unui-magazin-online/>

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		SEO	Adwords	Brand*	FB / CPC	Newsletter	Comparatoare	Outreach*	Afilieri	Total
2	Trafic anual	267,699	129,623	92,460	32,400	77,760	32,400	12,960	14,200	659,502
3	Pondere in trafic	40.59%	19.65%	14.02%	4.91%	11.79%	4.91%	1.97%	2.15%	-
4	Rata conversie	1.21%	0.92%	2.80%	0.52%	2.46%	1.81%	1.61%	0.72%	1.52%
5	Buget	€14,400	€14,976	€6,000	€3,240	€1,560	€2,400	€5,620	€1,940	€50,136
6	Pondere buget	28.72%	29.87%	11.97%	6.46%	3.11%	4.79%	11.21%	3.87%	-
7	CPC	€0.05	€0.12	€0.06	€0.10	€0.02	€0.07	€0.43	€0.14	€0.08
8	Nr comenzi	3239	1193	2589	168	1913	586	209	102	9999
9	cost / comanda	€4.45	€12.56	€2.32	€19.23	€0.82	€4.09	€26.93	€18.97	€5.01
10	Comanda medie	€64.20	€61.74	€72.16	€56.06	€71.01	€59.02	€64.02	€66.02	€64.28
11	Venituri	€207,954	€73,627	€186,814	€9,445	€135,835	€34,612	€13,358	€6,750	€668,394
12	Profit brut (22%)	€45,750	€16,198	€41,099	€2,078	€29,884	€7,615	€2,939	€1,485	€147,047
13	ROI	217.71%	8.16%	584.98%	-35.87%	1815.62%	217.27%	-47.71%	-23.45%	193.30%

<https://dwf.ro/blog/strategia-de-marketing-a-unui-magazin-online/>

Daca privim suma investita intr-un an, adica 50,136 Euro, pentru unii poate parea mare, dar daca defalcam costurile de marketing acestea sunt urmatoarele:

- **SEO** – 1,200 Euro / luna
- **Google Adwords** – 1,250 Euro / luna (include si FEE-ul agentiei ce gestioneaza campania)
- **Facebook Ads** – 270 Euro / luna
- **Platforma de trimis newslettere** – 130 Euro / luna
- **Comparatoarele** – 200 Euro / luna

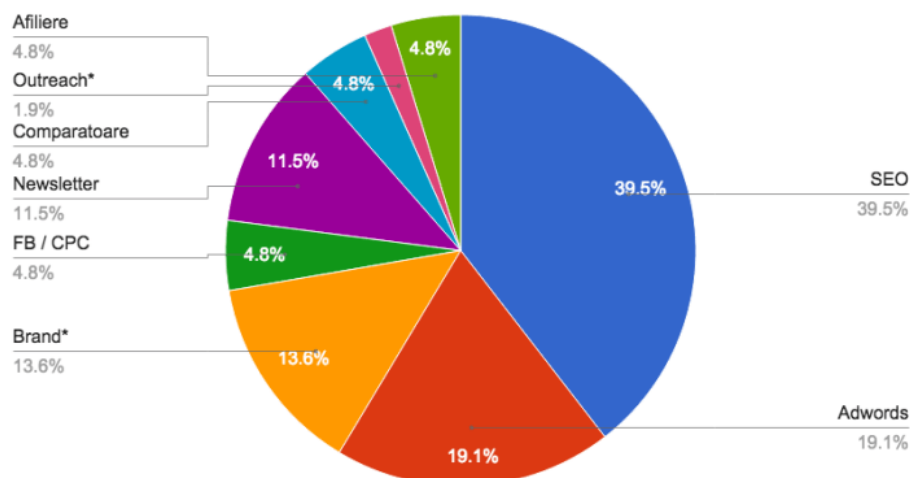
Total: 3,050 Euro / luna

Au mai fost si costuri adiacente, care nu au avut o frecventa lunara, manifestate sub forma unor campanii punctuale:

- **Brand** – 6,000 Euro
- **Outreach** – 5,620 Euro
- **Afilierarea** – 1,940 Euro (aproape jumatate dintre ei au fost de Black Friday)

Orice proprietar de magazin online la final de an/luna, trebuie sa faca o analiza a eforturilor de marketing care le-a depus anul/luna anterior(a) si sa isi planifice bugetele si strategia de marketing pentru anul/luna ce urmeaza, in functie de rezultatele obtinute.

Surse de trafic



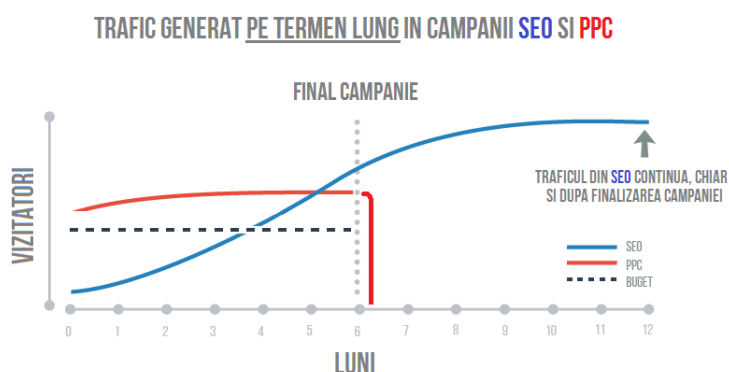
<https://dwf.ro/blog/strategia-de-marketing-a-unui-magazin-online/>

1. SEO

În anul 2015, magazinul online pe care îl analizăm a atras din SEO un trafic de 267,699, reprezentând 39.5% din totalul de trafic. În cele 12 luni de campanie SEO a investit 14.400 Euro, având un FEE de 1200 Euro / luna. La sfârșitul anului, acest canal a închis tranzacții în valoare de 207,954 Euro, din care profitul brut a fost de 45,750 Euro (magazinul lucrează cu o marja medie de 22%). Practic, la sfârșitul anului, clientul a scos de 2 ori și un pic banii investiți în acest canal, adică ROI-ul a fost 217.71% (celula B13).

2. Adwords

Traficul atras pe acest canal a fost de 129,623, reprezentând 19.1% din totalul traficului. Deși bugetele sunt similare (celula B5 – SEO și celula C5 – AdWords) traficul obținut din SEO este cu 50% mai mare. Dacă se opresc bugetele pe cele 2 canale (SEO și Adwords), traficul din AdWords o să fie zero, iar din SEO va fi cu 20-30% mai mare în 2016, fără să mai investească bani în acest canal.



3. Brand

Cristian Ignat, Canopy: „Faptul că investești în AdWords, SEO sau altă strategie de atragere a traficului nu îți garantează un rezultat dacă nu investești și în marketingul propriu, în site, în servicii, branding, în crearea unor diferentiați și așa mai departe”.

Trebuie realizate sondaje de satisfacția clientului, fiecare comandă trebuie să se desfășoare impecabil, iar clientul să recomande business-ul sau să revină cu drag.

Optimizați punctele de interacțiune cu clientul (interacțiunea cu reclama, interacțiunea cu site-ul, confirmarea telefonică, urmărirea comenzii, primirea coletului, despachetarea coletului, interacțiunea cu produsul, interacțiunea cu suportul, procesul de returnare/schimbul să fie ușor și rapid, posibilitatea de plată în rate/cu cardul, etc), cei al căror diferentiator este prețul nu au cum să aibă impecabil toate aceste puncte de interacțiune și pe termen lung vor avea de pierdut – pregătim un articol dedicat pe această temă, te invit să te abonezi la newsletter pentru a primi pe e-mail acest articol când îl publicăm.

Investește în media pentru a comunica diferentiați de brand, iar asta se va traduce în: accesări directe ale website-ului, căutări pe branding Google sau creștere a ratei de conversie.

La finalul anului cuantificați câte vânzări ați închis prin comunicarea brandului (trafic direct și trafic al brand-ului venite din Google). Este important să vă bugetați această componentă.

4. Facebook/CPC

În acest caz, ROI-ul calculat din traficul venit din Facebook este unul negativ. Au fost investiți 3,240 Euro care au generat un profit brut de 2,078 Euro, practic au fost pierduți 1,162 Euro.

Facebook-ul este un canal important pentru orice afacere indiferent de nisa in care se afla. Importanta este strategia si obiectivele pe care le ai prin acest canal.

Daca vinzi produse de impuls este OK sa astepti vanzari din Facebook. Daca procesul de achizitie este unul mai indelungat, obiectivul trebuie sa fie diferit. De exemplu, in Facebook promovezi continutul pe care il crezi, astepti de la acest canal sa cresti baza de date cu adrese de e-mail sau sa generezi brand awareness. In acest sens, cel mai indicat este sa apelati la o agentie de PPC Marketing pentru a stabili impreuna care sunt obiectivele.

5. E-mail Marketing

Baza de date a crescut progresiv pe parcursul anului ajungand la 26.000 de abonati. Traficul venit din SEO este foarte important pentru a creste canalul de e-mail marketing / newsletter pentru ca, pe site ajung vizitatori targetati, aflati in diverse stadii de cumparare, pe care trebuie sa-i abonezi la newsletter.

Sa trimiti e-mailuri este foarte ieftin, iar acum au aparut solutii de marketing automation care trimit e-mailuri/trigare chiar atunci cand utilizatorul este interesat de achizitie, crescand semnificativ rata de conversie.

In exemplul nostru ROI-ul pe acest canal este foarte mare, 1.800% au fost investiti in provider-ul de trimis e-mailuri, adica 1,560 Euro (factura la Newsman) si a generat un profit brut de 29,884 Euro.

6. Comparatoare

Traficul din comparatoare este foarte targetat si accesibil oricarui antreprenor. Am intalnit multe afaceri a caror sursa de trafic erau comparatoarele, mai ales in industria IT&C. Clientii care vin din comparatoare va aleg pentru ca sunteti cei mai ieftini, iar pozitionarea pe care doriti sa v-o construiti nu cred ca este aceasta.

Este bine sa fiti in comparatoare, mai ales cu produsele unde sunteti competitivi din punct de vedere comercial.

In cele 12 luni analizate din acest canal, ROI-ul a fost pozitiv avand o crestere de 217.27%.

7. Outreach

- postarea unui articol/produs intr-un grup targetat pe Facebook
- publicarea video-urilor pe Youtube cu prezentarea serviciilor produselor
- intretinerea profilurilor sociale de Facebook, Pinterest, Twitter, LinkedIn, etc.
- articole in presa
- articole pe bloguri
- comunicate de presa
- articole in comunitati targetate
- discutii pe forumuri/q&a/comentarii bloguri
- articole in ziare locale

**este important ca in toate aceste surse sa obtinem linkuri sau mentiuni ale brandului.*

Daca calculam traficul prin care toate aceste eforturi l-au trimis catre website si vanzarile generate de acest trafic, cu siguranta ROI-ul este unul negativ, in cazul nostru - 47.71%, dar aceste eforturi contribuie la credibilitatea/notorietatea brand-ului si la expunerea in anumite comunitati.

8. Marketing-ul Affiliat

Marketing-ul afiliat functioneaza atata timp cat mentineti o relatie stransa cu afiliatii si le pui la dispozitie instrumente de promovare. Recomandam in acest caz sa va alegeti un consultant care sa mentina comunicarea cu afiliatii, iar la costuri cu acest canal sa adaugati si acel buget.

Cum setam obiectivele pe 2016?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		SEO	Adwords	Brand*	FB / CPC	Newsletter	Comparatoare	Outreach*	Afilieri	Total
2	Trafic anual	267,699	129,623	92,460	32,400	77,760	32,400	12,960	14,200	659,502
3	Pondere in trafic	40.59%	19.65%	14.02%	4.91%	11.79%	4.91%	1.97%	2.15%	-
4	Rata conversie	1.21%	0.92%	2.80%	0.52%	2.46%	1.81%	1.61%	0.72%	1.52%
5	Buget	€14,400	€14,976	€6,000	€3,240	€1,560	€2,400	€5,620	€1,940	€50,136
6	Pondere buget	28.72%	29.87%	11.97%	6.46%	3.11%	4.79%	11.21%	3.87%	-
7	CPC	€0.05	€0.12	€0.06	€0.10	€0.02	€0.07	€0.43	€0.14	€0.08
8	Nr comenzi	3239	1193	2589	168	1913	586	209	102	9999
9	cost / comanda	€4.45	€12.56	€2.32	€19.23	€0.82	€4.09	€26.93	€18.97	€5.01
10	Comanda medie	€64.20	€61.74	€72.16	€56.06	€71.01	€59.02	€64.02	€66.02	€64.28
11	Venituri	€207,954	€73,627	€186,814	€9,445	€135,835	€34,612	€13,358	€6,750	€668,394
12	Profit brut (22%)	€45,750	€16,198	€41,099	€2,078	€29,884	€7,615	€2,939	€1,485	€147,047
13	ROI	217.71%	8.16%	584.98%	-35.87%	1815.62%	217.27%	-47.71%	-23.45%	193.30%
14										
15	Obiectiv crestere	100%	50%	300%	200%	500%	50%	300%	300%	278.07%
16	Buget	€18,000	€24,710	20000	€8,100	€6,240	€3,600	€33,720	€7,760	€122,130
17	Trafic	535,398	194,435	369,840	97,200	466,560	48,600	51,840	56,800	1,820,673
18	Pondere trafic	29.41%	10.68%	20.31%	5.34%	25.63%	2.67%	2.85%	3.12%	-
19	Rata conversie									1.52%
20	Comanda medie									€62
21	Nr comenzi									27,874
22	Venituri									€1,722,720
23	Profit brut									€378,998
24	ROI									210.32%

<https://dwf.ro/blog/strategia-de-marketing-a-unui-magazin-online/>

In 2016, bugetul de marketing este cu 143% mai mare, iar ca obiective de crestere ne-am propus urmatoarele:

- cresterea traficului SEO cu 100% majoreaza bugetul doar cu 25% fata de 2015
- cresterea traficului venit din AdWords cu 50% atrage o marire a bugetul cu 65% fata de 2015 – costurile de AdWords sunt mai mari de la an la an, practic am luat in calcul o crestere a costului per click cu 15%
- cresterea traficului pe brand (prin atentia sporita pe care o ofera clientului) cu 300% fata de 2015 – se va aloca un bugetul de construire si comunicare a diferentiaitorilor de brand de la 6,000 Euro disponibili in 2015, la 20,000 Euro in 2016
- cresterea bazei de date cu abonati la newsletter – se doreste a avea o dezvoltare cu 500% a traficului, dar si a maririi numarului de abonati cu 300%, bugetul a crescut de la 1,560 Euro la 6,240 Euro, pentru a folosi si o solutie de marketing automation.
- cresterea traficului din comparatoare cu 50%
- cresterea bugetului de outreach cu 600% pentru a consolida si mari notorietatea brand-ului, in diverse comunitati.
- triplarea traficului venit din afiliere printr-o comunicare mai activa cu afiliatii.

Alte costuri ce pot aparea. In cazul acestui studiu de caz exista cazul fericit in care sunt internalizate costuri, precum:

- realizarea newsletter-ului (design)
- implementarea si dezvoltarea platformei (investitie in infrastructura, nu in marketing)
- om de marketing intern care sa gestioneze relatia cu toate entitatile implicate

Concluzii

Este important sa ai o strategie pe termen lung.

Una este sa te trezesti in al patrulea an de business cu un trafic 80% platit (AdWords, Facebook, etc.) si 20% organic (SEO, brand, newsletter) si alta este situatia cand ai 80% trafic organic si 20% platit.

Acest lucru tine doar de strategie si de cum alegi sa investesti bugetul de marketing al companiei tale.

Întrebări:

- Care au fost avantajele și dezavantajele realizării acestui studiu?
- Este importat să fi prezent pe un canal de comunicare on-line care nu are impact mare asupra consumatorilor? De ce DA de ce NU?
- Cum a fost eficientizată activitatea de promovare a magazinului în urma realizării studiului din 2015.

Cap.6 Analiza mediului intern și a mediului extern companiei;

Autor: Lazea Ruxandra

Mediul intern al companiei

„Publicul intern e format din angajații companiei. Angajații fac parte din mediul intern și nu din cel extern. Cu toate acestea, activitățile dirijate spre mediul extern vor influența atitudinile angajaților similar; atitudinile angajaților au de multe ori efect asupra publicului extern. Uneori angajații transmit o imagine negativă a organizației pentru care lucrează. Acest lucru va avea efect asupra percepțiilor publicului mai larg. Mediul intern al organizației este un microcosmos al mediului extern. Toate organizațiile au angajați; aceștia vor dezvolta o cultură corporativă, cu propriul său limbaj, cu obiceiuri, tradiții și ierarhii specifice. Din punctul de vedere al specialistului în marketing mediul intern este la fel de important ca și cel extern. Inevitabil, cultura organizațională, regulile, ierarhia și tradițiile vor fi o componentă majoră a imaginii publice a organizației. Membrii organizației pot conferi firmei o imagine pozitivă sau negativă după ce pleacă de la serviciu și interacționează cu familiile și prietenii. Chiar și atunci când sunt la lucru, de obicei vin în contact cu unul dintre membrii publicului extrem al firmei. Unii din acei membri vor fi influențați prin aceste comunicații” (Blythe J., 2007).

În examinarea mediului intern al unei companii sunt luate în analiză următoarele resurse (Burk Wood M, 2010):

- Resursele umane. În cadrul resurselor umane compania trebuie să se asigure că:
 1. Angajații posedă cunoștințe în domeniu
 2. Managementul asigură suportul moral tuturor angajaților
 3. Personalul prezintă inițiativă proprie și devotament față de valorile companiei
 4. Există o strategie de recrutare a personalului, de motivare a acestora
 5. Se organizează periodic sesiuni de training
- Resurse informaționale. În acest caz compania trebuie să se asigure că deține resursele informatice precum și datele referitoare la consumatori pentru a putea implementa cu succes planul de marketing. În acest caz compania trebuie să examineze cu atenție:
 - o Preluarea și prelucrarea datelor din teren
 - o Existența sistemelor de analiză a datelor
 - o Accesul la informații complete și exacte
- Resurse financiare. Compania deține resurse financiare pentru a implementa acțiunile. În acest caz este bine să se verifice:
 1. Existența fondurilor pentru acțiunile de marketing
 2. Existența fondurilor pentru acțiunile de cercetare și dezvoltare
 3. Existența fondurilor pentru participarea la programe continue de formare a angajaților
- Resurse de aprovizionare. Furnizorii companiei:
 1. Disponibilitatea produselor comandate de către companie
 2. Relațiile cu distribuitorii
 3. Lanțul de livrare
 4. Alternativele de transport
 5. Rutele de transport

Exercițiu 1. SAMSUNG

În lumea electronicelor de consum, brandurile imitatoare se înmulțesc pe zi ce trece. Acest tip de branduri sunt acelea la care consumatorii apelează la cazul în care nu doresc să plătească prețul cerut de companiile de renume de pe piață. Așa că, dacă consumatorii doresc un televizor de ultimă generație, vor căuta, probabil, la unul de la Sony sau LG. În cazul în care doresc ceva mai ieftin, care nu este, probabil, destul de performant, se vor uita la branduri precum Insignia, Dynex, Teletech, sau Vizio. Dar despre Samsung? Credeti sau nu, Samsung Electronics a fost un producător de electronice de larg consum ieftine de când a început să facă calculatoare și televizoare alb-negru în 1969, până pe la mijlocul anilor 1990. Astăzi, cu toate acestea, Samsung este cel mai mare producător de televizoare din lume și oferă cele mai noi inovații în cazul acestor produse, și nu numai.

Punând brand-ul în context, Samsung Electronics este parte a celui mai mare conglomerat din lume din Coreea de Sud - Samsung Group. Fondat în 1938, imensul Samsung Group deține și al doilea cel mai mare constructor de nave din întreaga lume, o mare companie de construcții la nivel mondial, și cea mai mare companie de asigurări de viață din Coreea. Conglomeratul este atât de mare încât reprezintă 25 % din totalul profiturilor corporative din Coreea de Sud, cu mult înainte de numărul doi Hyundai-Kia Automotive Group care are un procent de 6,4%. Sub conducerea lui Lee Kun Hee, CEO și președinte, al treilea fiu al fondatorului Lee Byung-Chull, Samsung Electronics a făcut progrese majore.

Noua strategie managerială

În 1993, Lee a dezvăluit ceea ce el a numit "nou management," o strategie top-to-bottom pentru întreaga companie. Ca membru în noua echipă de management a lui Lee, el a îndreptat Samsung Electronics într-o direcție nouă. Scopul: El a vrut ca Samsung să devină de brand de top, care să îl detroneze pe Sony ca cel mai mare producător de electronice din lume. În loc de a fi un imitator, Samsung strategia Samsung a fost de a deveni un lider pe piața produselor high tech. În acest sens compania a angajat tineri designeri cu idei proaspete, care au dezlanțat un torent de noi produse care nu erau plicticoase erau produsele elegante, îndrăznețe, și frumoase care vizau utilizatorii produselor high-tech. Samsung le-a numit "stil de viață în opere de artă." Fiecare produs nou a trebuit să treacă testul "Wow!": Dacă nu a primit un "Wow" ca și reacție în timpul testării pe piață, s-a dus direct înapoi în studioul de design.

Ca parte a noua strategie de poziționare a companiei Samsung, pe lângă dezvoltarea de produse elegante și inovatoare, compania și-a modificat și strategia de distribuție pentru a se potrivi. A renunțat la distribuitorii low-end cum ar fi Walmart și Kmart, alegând să construiască puternice relații cu retailerii de specialitate, cum ar fi Best Buy și Circuit City. "Nu mai suntem el cheapo", a spus un designer de Samsung. În mai puțin de două decenii, Samsung Electronics și-a atins scopurile propuse și chiar mult mai mult. În anul 2009, compania a înregistrat venituri de 117 miliarde \$ cu profit de 8,3 miliarde \$. Comparativ cu Sony care a încasat venituri de 77 de miliarde \$ și o pierdere netă de aproape 1 miliard \$. Interbrand a încoronat Samsung ca fiind compania cu cea mai rapidă creștere din lume a brand-ului pe parcursul unei perioade de cinci ani. Cel mai recent, Samsung a ajuns numărul 17 pe lista celor mai valoroase branduri globale Sony Interbrand scăzând la numărul 29.

Samsung este acum de departe cea mai mare companie de electronice din lume. Este cel mai mare producător de televizoare din lume și al doilea cel mai mare producător de telefoane mobile. Samsung concurează puternic pe piețele de DVD playere, home theaters, camere digitale și camere video, electrocasnice, și imprimante laser. Dar, mai mult decât a face doar produsele de consum finite, Samsung Electronics este, de asemenea, cel mai mare producător de componente electronice din lume. Aceasta produce o mare parte din LCD și panouri,

display-uri mobile și componente de telecomunicații cu LED-uri utilizate în alte produse ale companiei. Este, de asemenea, la nivel mondial cel mai mare producător de memorie flash.

Opere de artă

Samsung a devenit mai mult decât doar mare. Și-a îndeplinit, de asemenea, scopul de a deveni un producător de produse "state-of-the-art". De fapt, atât Fast Company cât și BusinessWeek au plasat recent Samsung pe listele lor cu cele mai inovatoare companii. Ca o dovadă a design-ului produselor, Samsung a luat acasă opt premii la Premiile De Excelență Pentru Design (IDEA), unde au fost judecate intrările pe baza aspectului, funcționalității și gândirea conceptului din spatele fiecărui produs. Produsul Apple a luat acasă doar șapte premii.

Să analizăm câțiva dintre câștigători: un produs Samsung "Touch of Color" un DVD player Blu-ray cu ton roșu amestecat în mod natural într-un cadru negru de pian a captat atenția juriului. Comentariile au indicat faptul că culoarea și aspectul care se schimbă în mai multe culori, DVD playerul arăta ca o operă de artă realizată din sticlă. Seria de televizoare Luxia LED de la Samsung a atras de asemenea, apelul "wow". Cu specificații care depășesc orice produs de pe piață, un Model de 55-inch are o grosime de numai un centimetru și cântărește doar 23 de kilograme. Monitoarele Samsung EcoFit au un suport transparent care dă aspectul că plutește în aer.

Samsung YP-S2 Pebble este un MP3 player, care se caracterizează prin design fashion. Conceput pentru a crea imagini ale naturii cu forma pietrișului și culori uimitoare, poate fi purtat în jurul gâtului și cele cinci butoane tactile care îl fac simplu de utilizat astfel încât și "bunica să poate să îl folosească". Și notebook-ul Samsung Kiwi mini laptop-ul de 10 inci, care este de înaltă tehnologie, convenabil, drăguț, și familial totodată. Acestea și celelalte produse câștigătoare ale mărcii Samsung la Premiile IDEA au câștigat desemnarea "Companie care se impune prin designul produselor sale."

Samsung își propune să avanseze tehnologic pentru cât mai multe categorii de produse. De exemplu, deoarece industria de telefonie mobilă se mișcă de la "dumbphones" la smartphone-uri, Samsung își propune să-și dubleze cota de piață. Odată cu eliberarea ultimului telefon Galaxy S, Samsung dorește fără îndoială să dea lovitura. Un analist din industrie spune, "Samsung poate cu ușurință își îndeplinească ținta, pe măsură ce piața telefoanelor mobile se transformă încontinuu, Smartphone-urile și caracteristicile hardware ale Galaxy S sunt frumoase și competitive pe piață ". Rularea pe noul Android al companiei a sistemului de operare Google, telefonul are un ecran de 4 inch, un e-book reader, o cameră de cinci megapixeli și un recorder și player video de înaltă definiție. Dar poate cel mai bun lucru pentru asta este faptul că nu va fi legat exclusiv de un singur transportator, așa cum este cazul multora dintre smartphone-urile de top. Peste 100 de operatori de telefonie mobilă în jurul lumii vor oferi Galaxy S. Cel mai nou model de smartphone al a companiei este Galaxy S8. Galaxy S8 și S8+ renunță la limitările marginilor oferind o suprafață fină, fără întreruperi. Pentru aceasta, este reprojectat în întregime telefonul de la interior spre exterior. De asemenea, este inclus butonul "acasă" sub ecran, unde rămâne ascuns până când este nevoie de el.

MABULJUNGJE

Lee a fost recent numit directorul executiv al deceniului de către Fortune Coreea. Adevărat la acest titlu, este că el tocmai a anunțat recent că "Noul management" este acum vechi. După 17 ani de remarcabilitate și succes, Lee a recunoscut că cea noutatea tehnologică din firma ar putea deveni depășită în următorii 10 ani. Pentru a nu întâmpina aceasta problemă Lee a creat cea mai nouă strategie Samsung "mabuljungje" Un axiom chinez care înseamnă "un cal care nu se oprește". Într-un memo trimis angajaților Samsung, Lee a spus, "Noua conducere" doctrina din ultimii 17 ani a ajutat la catapultarea companiei într-una dintre cele

mai bune companii producătoare de electronice din lume. Acum nu este timpul pentru a fi mulțumit, ci este timpul pentru a alerga. "

Ca și în cazul oricărei gândiri cu adevărat orientate spre viitor, compania inovatoare, Samsung nu pretinde că va ști ce va înlocui produsele de astăzi când acestea veor deveni depășite. Mai degrabă, investesc foarte mult pentru a se asigura că este compania care le crează pe piață. Samsung a dezvăluit recent Un plan de investiții de 23 miliarde dolari - cel mai mare până în prezent. Această sumă este de trei ori mai mult decât cea pe care Samsung a prezentat-o cu doar câteva luni în urmă. Este, de asemenea, mai mare decât bugetele de investiții combinate ale Intel, IBM și Sony.

O mare parte din bugetul din acest an (2009) este alocat cheltuielilor cu echipamente noi, și fabrici pentru a se asigura că Samsung rămâne în fața jocului. Restul este pentru cercetare și dezvoltare. La o ceremonie pentru o nouă fabrică în Seul, Lee a anunțat, că în ciuda succesului trecut al companiei Samsung, compania risca să piardă dacă nu și-ar fi revizuit complet modelul de afacere. Potrivit lui Timothy Baxter, președinte al Samsung Electronics America, ca un pilon major al marelui Samsung, Samsung va valorifica interactivitatea - ca și în telefoanele mobile cu televizoare și televizoare cu Internet. Viitorul Samsung va aduce multe produse care vor vorbi unul altuia. La o expoziție recentă, Baxter se uita la o pereche de ași afișați pe telefonul mobil Samsung Omnia II. După atingerea câtorva butoane de pe telefon, au apărut o masă de poker pe un ecran uriaș Samsung TV cu o grămadă de cărți deținute de oponentul său – un amic de poker din alt oraș. "Nu există nici un motiv ca aceste telefoane să nu poată interacționa cu televizorul ", a spus Baxter, Dar astfel de progrese în interactivitatea produsului depășesc doar prezentarea caracteristicilor hardware inovative consumatorilor. Vor introduce Samsung într-o competiție pentru "luarea ochilor" consumatorilor altor companii cum ar fi Apple. Samsung știe că nu se poate prospera pe termen lung termen scurt oferind doar culori mai clare sau o calitate mai bună a sunetului. Puterea prețului vine numai din caracteristici unice sau control asupra conținutului. Samsung pune mult în descoperirea unicului în ceea ce privește caracteristicile. Dar strategia sa de investiții va fi de asemenea poziționată de Samsung ca fiind un fel de broker între agenții de publicitate și dispozitivele care poartă anunțurile.

Deși Samsung este acum tacit în legătură cu planurile sale, Și-a anunțat intenția de a dezvălui un computer comprimat și unul magazin de aplicații similar cu cel al Apple care va oferi controlul Samsung asupra conținutului. Samsung vede aplicațiile ca vehicul publicitar al viitorului. În favoarea sa, Samsung are acces la o piesă din acest puzzle pe care Apple nu o are: ecrane mari care interacționează dispozitivele sale mici cu televizoarele cărora le-a permis accesul la internet, Samsung ar putea câștiga o mulțime de dolari din anunțurile companiilor care doresc să-și pună produsele pe ecrane de 25 de ori mai mari decât dimensiunea unui iPhone. Dacă va reuși, Samsung va reprezenta o amenințare la adresa Apple, și a companiilor de televiziune. Asta pentru că tipul de rețea pe care Samsung a planificat-o va face, de asemenea, un colector de date, întemeiat la o înțelegere despre tipurile de aplicații ale proprietarilor de televiziune care să sugereze ce anunțuri ar trebui să le primească persoanele care vizionează. (Sursa: Ph Kotler, Armstrong G., Principles of Marketing 14th edition.)

De rezolvat:

- Analizați mediul intern al companiei: resursele materiale, resursele financiare, resursele umane.
- Care este sistemul de valori, prezumții și norme împărtășite de către noul manager și cum au ajutat acestea la ridicarea companiei.
- Cum se prezintă astăzi compania Samsung.

Studiu de caz :STARBUCKS

Introducere

Până acum, toată lumea ar trebui să fie familiarizată cu povestea Starbucks. După o excursie în Italia, la începutul anilor 1980, Howard Schultz a fost inspirat să transforme Starbucks, care era până atunci reprezentat doar de o mână de cafenele din Seattle într-un lanț de cafenele în stil european. Viziunea sa nu s-a bazat doar pe vânzarea numai cafea „gourmet”, espresso și Latte. El a vrut să ofere clienților cu ceea ce el a numit un "al treilea loc" - un loc departe de casă și locul de muncă. În calitate de CEO al Starbucks, Schultz a dezvoltat ceea ce a devenit cunoscut sub numele de Starbucks Experience, construit în jurul valorii de cafea extraordinară, servicii personale, precum și o ambianță primitoare.

Nu a trecut mult timp până când Starbucks a devenit un cuvânt uzual în orice gospodărie impunându-se ca un brand premium într-o categorie care anterior consta doar în vânzarea de produse ieftine din cafea. În următorii 20 de ani, Schultz a crescut compania la aproape 17.000 de magazine în zeci de țări. Din 1995 până în 2005, magazinele noi Starbucks au înregistrat o rată de creștere anuală de 27 la sută, mult mai rapid decât procentul de 17 la sută înregistrat de către McDonald în zilele sale de glorie. La un moment dat, Starbucks a deschis peste 3.300 de locații într-un singur an adică un număr mediu de 9 magazine pe zi. În Manhattan, o persoană ar putea obține cafeaua dorită la oricare dintre cele cinci puncte de vânzare situate la o distanță de mai puțin de un bloc și o jumătate Starbucks. De fapt, deschiderea atât de multe magazine atât de aproape unul față de celălalt a provocat o publicație satirică care rula acest titlu: "Un nou Starbucks se deschide în incinta toaletei Starbucks-ului existent."

Timpe de mulți ani, noile magazine au fost ceea ce au ajutat compania Starbucks să își păstreze ascensiunea. Pe măsură ce creștea, vanzarile companiei și profitul au crescut ca un abur dintr-o cana de cafea fierbinte. Creșterea era în medie de 20 la sută sau mai mult pentru fiecare an. Și, Starbucks a făcut investitorii fericiți prin creșterea de 25 la sută anuală a valorii la bursă pentru mai mult un deceniu. Schultz a prezis cu încredere că nu va exista nici un sfârșit pentru boom-ul Starbucks. În urmă cu doar câțiva ani, el a anunțat intențiile sale de a deschide 10.000 de noi magazine în doar patru ani și apoi de a împinge Starbucks la 40.000 de magazine.

Dar nu după mult timp după ce Schultz a șocat Wall Street și industria cu planurile sale, creșterea Starbucks a început să încetinească încet. Apoi a început să ruleze în sens invers. Până la sfârșitul anului 2008, creșterea anuală de 20 procente a scăzut la 10 la sută, cu vânzările magazinelor existente în scădere cu 3 la sută. Profiturile totale ale companiei au scăzut cu 53 la sută pentru acel an. Iar pentru un al doilea an consecutiv, valoarea la bursă a acțiunilor Starbucks a scăzut cu 50 de procente ajungând la aproximativ 10 \$ per acțiune. Slăbirea economiei a jucat cu siguranță un rol. Dar, de ani de zile, mulți observatori din industrie s-au îngrijorat de faptul că societatea a înregistrat o creștere mult prea rapidă. Veniturile și vânzările de la Starbucks și-au început încetinirea cu mai mult de un an înainte ca cineva să rostească cuvântul recesiune. Într-un semn de recunoaștere a problemei, Schultz reduce numărul de noi deschideri de magazine. Apoi, el a făcut ce anterior părea de neconceput. În 2008, el a anunțat închiderea unor magazine întâi 600, apoi 300. De fapt, Starbucks anunțase pentru 2009 deschiderea unor noi magazine - 310, fapt ce a acționat ca o scădere a numărului de vânzări în toate magazinele sale pentru prima dată.

Evoluția clienților Starbucks

Nu a trecut mult timp până managerii generali și-au exprimat opiniile cu privire la ceea ce a mers prost, și care a dus la căderea Starbucks din o creștere perpetuă. O problemă care a

fot menționată de mai multe ori faptul că Starbucks a dezvoltat o criză de identitate în ceea ce privește profilul clientului său țintă. În primii săi ani, profilul clienților Starbucks a fost definit în mod clar. Clientela tipică era mai bogată, mai bine educată și mai profesionistă decât majoritatea americanilor. Clientul era cel mai probabil de sex feminin decât de sex masculin, predominant caucazian, și cu vârste cuprinse între 24 și 44. Acest tip de client, era cel care a s-a îndrăgostit de experiența Starbucks. Era foarte loială, de cele mai multe ori vizita un magazin în fiecare zi sau chiar de mai multe ori pe zi. Îi plăcea, că persoana care prepara cafeaua o saluta pe nume când venea și stătea de vorbă cu ea, în timp ce îi prepara cafeaua personalizată, fără a se îngrijora că asta îi ocupa prea mult din timp. Ea stătea confortabil în fotoliile mobilierului de calitate ridicată și se bucura de combinația perfectă de muzică, care întotdeauna părea să se potrivească cu starea ei de spirit. Ea se întâlnea cu prietenii sau pur și simplu citea o carte bună. Dar cu cât Starbucks a crescut, cu atât mai mult experiența Starbucks a început să se schimbe. Cu mai multe magazine, locul nu a fost destul de atât de special. Pe măsură ce fiecare locație s-a umplut cu mai mulți clienți, personalul nu a mai avut timp să învețe numele clienților și să stea la povești cu ei.

Pe măsură ce meniul s-a extins cu mai multe opțiuni, numărul de combinații pentru băuturi de cafea ajungând la ordinul sutelor, cu atât mai puțin timp avea personalul să comunice cu clienții.

Pe măsură ce atmosfera din fiecare magazin s-a transformat într-o forfotă continuă cesta a devenit un loc mai puțin atractiv pentru clienți. Cu toate aceste schimbări, Starbucks s-a adresat mai puțin clientului tradițional și mai mult unui client nou. Această schimbare în profilul clienților a fost inevitabilă; pur și simplu nu au mai fost clienții tradiționali care „alimentau” creșterea pe care Schultz a căutat-o. Noul tip de clienți era mai puțin bogat, mai puțin educat, și mai puțin profesional. Pe măsură ce noul profil de client a evoluat, experiența Starbucks a crescut la a însemna ceva diferit. Pentru noul tip de clienți, aceasta a însemnat cafea bună pe fugă. Era un loc de întâlnire și apoi de a trece mai departe. Cu cât era mai accesibil Starbucks, cu atât mai bine.

Viteza de serviciu a devenit mai importantă decât barmanul care a voia să vorbească despre evenimentele curente. Acest nou client venea mult mai puțin decât cei tradiționali, cam o dată pe lună. Ca și un semn de cât de mult această schimbare în profilul clientului a afectat în activitatea sa, până în 2007, 80 la suta din orice cafea Starbucks cumpărată a fost consumată în afara magazinului.

În căutarea imaginii

Atunci când creșterea Starbucks a început să scadă, directorii și-au dat seama. Într-un memoriu acum faimos, adresat conducerii, Schultz s-a plâns că "pentru a realiza creșterea, dezvoltarea și scara necesară pentru a ajunge de la mai puțin de 1.000 de magazine la 15.000 de magazine și dincolo de aceasta, Starbucks a luat decizii care au condus la scăderea experienței Starbucks. Magazinele nu mai au sufletul trecutului și reflectă un lanț de magazine versus senzația de primitor al unui magazin de cartier". Managerii companiei Starbucks credeau că eforturile de a recăpăta vechea imagine ar pune compania din nou pe drumul cel bun. La început, cu toate acestea, Starbucks a fost prins între obiectivele conflictuale ale restabilirii imaginii ca furnizor de o experiență deosebită și oferirea unei mai bune experiențe pentru consumator. Astfel, aceștia și-au setat ca obiectiv recâștigarea unora dintre clienți prin adăugarea de mai multe ore de muncă și economisirea timpului prin amplasarea de mașini automate în magazine. În continuare s-au axat pe îmbunătățirea calității cafelei printr-un program de formare dedicat personalului și prin adăugarea unei noi linii de cafea premium: ultra-boabe întregi. Chiar a încercat oferirea unui serviciu gratuit de Wi-Fi și a vândut propria

muzică. Dar, nici una dintre aceste acțiuni nu păreau să abordeze problema de bază: cu toate că Starbucks încă cere un preț premium, nu mai este acel loc special.

Pe măsură ce recesiunea s-a înăsprit și mai multe persoane au tăiat din bugetul pentru cheltuielile adiționale, problema s-a agravat. O altă problemă a fost intensificarea concurenței. Pentru ani buni, dacă ai fi vrut o cafea cu lapte, Starbucks ar fi fost cam singura opțiune. Nu numai că Dunkin' Donuts și McDonald ofereau cafea premium de vânzare pentru clienți, dar și fiecare mini-Mart din țară se lăuda cu privire la calitatea cafelei sale. Toți acești concurenți au avut prețuri considerabil mai mici decât cele practicate de Starbucks, fapt ce a dus la scăderea numărului de clienți din magazinele Starbucks. Deși Schultz a negat faptul că era în concurență directă cu „picurătoarele de cafea” cu statut inferior, mulți critici păreau să gândească același lucru: Starbucks a trecut de la o cafenea caldă la puțin mai mult decât o stație de umplere, luptându-se piețele de desfacere fast-food pentru aceeași clienți.

“Valoarea” în ajutor

Pe tot parcursul anului 2009, Schultz a continuat activitățile directe menite să plaseze compania în creștere. Starbucks a lansat o campanie concepută pentru a educa consumatorii că produsele Starbucks nu mai sunt la fel de scumpe cum cred aceștia că sunt. Acest lucru a fost urmat de strategia lui Schultz: reduceri de preț. "Alăturarea produselor la micul dejun" –Cafea tort, fulgi de ovăz, și un sandwich. Toate aceste tactici au ajutat. Până la sfârșitul anului 2009, Starbucks recâștiga poziție. În același magazin au crescut vânzările la 4 la sută și profiturile cu până la 24 la sută pentru anul, prețul acțiunilor la Starbucks s-a dublat față de anul precedent. Dar, Schultz a precizat că pentru el a fost doar începutul. "Ce diferență face un an. Ne propunem să modificăm în mod radical strategia de creștere a Starbucks." El a subliniat trei direcții de creștere pentru a ilustra faptul că Starbucks ar putea avea o aderenta definind clar segmentele clienților consumatori de cafea. În căutarea rădăcinii Starbucks " și re-crearea experienței Starbucks în magazin, a fost considerat de asemenea ca scop de a atrage clienții.

Primul punct a noii strategii este centrată pe "Via" - o clipă cafea, pe care Starbucks a introdus-o anul trecut. Este disponibilă în pachetele "servire singură" la toate magazinele Starbucks și în magazinele alimentare de la 1 \$ fiecare sau \$ 9,95 pentru 12 pachete. Prin intermediul "VIA" Starbucks promovează o ceașcă veritabilă de cafea Starbucks pentru sub un dolar. Promoția pentru noua cafea instant au făcut clar faptul că Starbucks nu se mișcă în jos; cafeaua instant este considerate de lux. La un gust de testare din New York, Schultz a declarat unui grup de analiști, ziariști și comercianți cu amănuntul că el este gata pentru criticii care vor spune: "Aceasta este o strategie disperată, aceasta este o grindină care v-a trece, acest lucru este off-brand pentru Starbucks. Noi o să reinventăm categoria. Acesta nu este cafeaua instant a mamei tale."

"Via" a avut un start bun, depășind așteptările companiei. De fapt, produsul „Via” a acumulat mai mult de jumătate din 4 la sută din vânzările aceluiași magazin. Potrivit lui Annie Young-Scriver, ofițer de marketing la nivel mondial al Starbucks, locația preferată unde se consumă produsul "Via" este domiciliul, 25 la sută la birou, și 25 la sută "în drum spre..." Mulți dintre clienții acestui produs nu îl consumă doar pentru că este ieftin. Aceștia sunt oameni care doresc o cafea premium dar sunt în situația în care nu au acces la un magazin sau nu își pot prepara cafeaua proprie.

Cea de a doua punct al strategiei Starbucks se concentrează, de asemenea, pe magazinele alimentare, dar prin intermediul cafelelor aromate. Conform NPD Group, patru din cinci cești de cafea sunt consumate la domiciliu. Starbucks are o cotă foarte mică din această piață. Produsul "Via" cu siguranță va reglementa această situație. Dar, axându-se pe clientul ce își prepară cafeaua la domiciliu Starbucks a inițiat un parteneriat cu Kraft pentru a lansa cafea cu arome care se poate prepara acasă. 60% dintre cumpărătorii de cafea ambalată fie consumă

deja cafea aromată fie adaugă arome. 75% dintre acești clienți au declarat că ar cumpăra un sortiment de cafea aromată de la un magazin alimentar, în cazul în care Starbucks ar fi oferit una. Așa că, după mai mult de doi ani de testare, acest segment substanțial de clienți pot cumpăra din magazinele alimentare acum cafeaua Starbucks Natural și cafeaua aromată cu gust de vanilie, caramel și scorțișoară.

Al treilea punct al strategiei Starbucks este și “asul din mânecă” - Cea mai bună cafea din Seattle (Seattle’s Best Coffee). Starbucks a achiziționat brandul (Seattle’s Best Coffee) în 2003 care este în plin proces de modificare. Eforturile de rebranding au avut în vedere înființarea unui nou look pentru cafea și crearea sloganului “Cafea superioară peste tot.” Ca și în cazul “Via” și al noilor sortimente, iar acum Seattle’s Best Coffee, Starbucks se adresează clienților care nu cumpără în mod normal cafeaua Starbucks. Strategia Seattle’s Best Coffee se bazează pe plasarea cafelei în locațiile unde în mod normal clienții nu aveau acces la cafeaua Starbucks, și anume în automatele de cafea, cafenele, restaurant de tip fast-food (Burger King și Subway, printre altele), teatre, și magazine de cartier. Acestea sunt locurile pe care Starbucks le-a evitat de teama deteriorării imaginii sale de lux. Cu prețuri variind de la \$ 1 la peste 2 \$, Seattle’s Best Coffee ajunge, de asemenea, la clienții care percep Starbucks ca fiind prea scump. Gap are Old Navy. BMW are Mini. Acum, Seattle’s Best Coffee permite Starbucks să concureze cu concurenți precum McDonalds, fără a pune numele de Starbucks pe aceeași propoziție ca cu concurenții “de duzină”.

Michelle Gass, cel președinte al companiei din Seattle, definește în mod clar diferențierea versus Starbucks: “Starbucks oferă o experiență în consumul de cafea, o destinație și o alegere activă făcută de către client. Seattle’s Best Coffee, pe de altă parte se adresează consumatorilor care își fac cumpărăturile în magazinele alimentare.” Gass are de gând să se asigure că majoritatea locațiilor de unde cumpără clienții sunt acoperite cu acest produs. Această strategie cu trei componente oferă trei motive bune pentru a lua în calcul o creștere a Starbucks, chiar și fără a deschide noi magazine în fiecare zi. Cereasa de pe tort este data de faptul că doar o cincime din vânzările Starbucks provin din afara Statelor Unite. Compania vede o creștere uriașă în străinătate. Dar, poate cea mai mare putere în noua strategie Starbucks este că aceasta îi va permite companiei să identifice noi segmente de clienți în timp ce, de asemenea, își consolidează esența experienței Starbucks. (Sursa: Ph Kotler, Armstrong G., Principles of Marketing 14th edition.)

Întrebări:

1. Ce s-a schimbat prima dată pentru client Starbucks sau Experiența Starbucks? Motivați răspunsul.
2. V-a reveni vreodată Starbucks la imaginea și la profitul de care s-a bucurat de o dată? De ce da sau de ce nu?
3. Analizați comparativ potențialul productiv al firmei: trecut-prezent
4. Analizați comparativ potențialul financiar al firmei: trecut-prezent
5. Analizați comparativ potențialul uman al firmei: trecut-prezent
6. Analizați comparativ potențialul comercial al firmei: trecut-prezent

Cap.7 Analiza riscului în activitatea antreprenorială

Autor: Lazea Ruxandra

„Riscul reprezintă unitatea împrejurărilor și criteriilor individuale și/sau de grup de evaluare a situațiilor, în baza cărora sunt luate decizii operaționale” Neli MUNTEAN. Iulian MUNTEAN, 2015⁶⁸.

Abilitatea realizării uneia sau altei variante. Situația de risc suportă câteva aspecte(Neli MUNTEAN. Iulian MUNTEAN, 2015⁶⁹:

1. Subiectul, care face alegerea din câteva alternative posibile, are la dispoziție probabilități obiective de obținere a rezultatului scontat în baza cercetărilor statistice efectuate.

2. Probabilitatea obținerii rezultatului așteptat poate fi constatată doar în baza evaluărilor subiective, adică subiectul operează cu probabilități subiective.

3. Subiectul, în procesul alegerii și realizării alternativei, are la dispoziție atât probabilități obiective, cât și subiective. Astfel, situația de risc reprezintă o diversificare a incertitudinii, când realizarea unor evenimente este posibilă și poate fi determinată, adică, în acest caz obiectiv, există posibilitatea de a determina probabilitatea evenimentelor, apărute în urma activității comune a partenerilor de producție, acțiunilor concurenților, influenței mediului asupra dezvoltării economiei, implementării rezultatelor tehnico-științifice în economia națională etc.

Riscul în afaceri se traduce prin variabilitatea rezultatului, afectand rentabilitatea activelor si in consecinta rentabilitatea capitalului investit. Aceasta variabilitate poate fi cu atat mai bine stapanita, cu cat firma posedea un grad mai mare de flexibilitate. Riscul în afaceri poate fi abordat fie din punctul de vedere al activitatii interne a firmei, fie din punctul de vedere al mediului extern in care evolueaza aceasta⁷⁰.

În raport cu funcțiunile firmei, principalele categorii de riscuri interne sunt⁷¹:

- riscurile legate de aprovizionare si desfacere (contracte care nu au putut fi onorate de catre furnizori, ingustarea pietei de desfacere etc.);
- riscurile tehnologice (imposibilitatea achizitionarii tehnologiei moderne din cauza problemelor legate in principal de finantarea investitiilor);
- riscurile generate de factorul uman (greve, incompetenta etc.);
- riscurile informationale (imposibilitatea de a tine pasul cu noile tendinte ale pietei).

Riscurile externe se manifesta in mediul in care firma isi desfasoara activitatea⁷²:

- riscurile politice se refera la schimbarile care pot modifica radical mediul economic in care firma isi exporta in cea mai mare parte produsele (risc de tara);
- riscurile financiare afecteaza rezultatele firmei in urma unor schimbari ce apar in conditiile pietei. Aceste riscuri sunt in afara sferei de control a firmei. De aici apare necesitatea identificarii si a masurarii riscurilor conjuncturale si, in primul rand, a riscului de pret si a riscului valutar;
- riscurile contractuale se refera la nerealizarea de catre partener a obligatiilor pe care si le-a asumat prin contracte.

Acest risc poate aparea fie cand unul contracte nu mai prezinta interes pentru partener (risc de neexecutare), fie cand partenerul nu mai este in masura sa-si respecte obligatiile contractuale (risc de insolvabilitate).

⁶⁸ <http://oaji.net/articles/2015/1425-1447835492.pdf>

⁶⁹ <http://oaji.net/articles/2015/1425-1447835492.pdf>

⁷⁰ <https://www.manager.ro/articole/ultima-ora-93/tipuri-de-riscuri-in-afaceri-din-cadrul-unei-firme-252.html>

⁷¹ <https://www.manager.ro/articole/ultima-ora-93/tipuri-de-riscuri-in-afaceri-din-cadrul-unei-firme-252.html>

⁷² <https://www.manager.ro/articole/ultima-ora-93/tipuri-de-riscuri-in-afaceri-din-cadrul-unei-firme-252.html>

Exercițiu 1: Ce strategie abordează Huawei pentru a-i bate pe cei de la Apple și Samsung⁷³

La marele congres tehnologic din Barcelona nu Qualcomm sau Intel și-au dat cel mai tare silința, ci chinezul Huawei, care a fost unul din putinele branduri care a avut nu unul, ci două standuri enorme, scrie The Telegraph.

Mesajul este clar: vrea să fie un brand pentru consumatori la fel de mare ca oricare altul din lumea bună. Wan Biao, director executiv al Huawei Devices, departamentul companiei care coordonează schimbarea din furnizor de infrastructură în companie internațională care oferă produse pe care le dorește toată lumea, spune, nici mai mult nici mai puțin, că scopul este de a fi un concurent real pentru Samsung și Apple. Dacă este să-i dai crezare, nu va mai dura mult până ce vom sta la cozi uriașe pentru a ne achiziționa un smartphone “Ascend”.

“Dacă te uiți în urmă cu cinci ani, Apple era încă o companie mică, iar Samsung nu era nici el un nume mare”, spune Wan. “Nu putem prevedea unde vom fi noi peste cinci ani. Cel puțin în top trei. Poate numărul unu”, continuă el.

Mai precis, Huawei încearcă, mai întâi de toate, să se îndepărteze de controversele care i-au pătat numele, spunând că include dispozitive de spionaj în hardware. Australia, Statele Unite și Noua Zeelandă s-au asigurat că Huawei nu are parte de contracte în aceste țări. Nici faptul că afacerea este condusă de un fost inginer al Armatei Rusii, Ren Zhengfei, nu-i este de ajutor companiei să treacă de barajul războiului rece.

Dar, în ciuda faptului că a fost numită “o amenințare la adresa securității naționale” de către Comitetul de Contraspionaj din Statele Unite, nu s-au găsit probe concrete în acest sens. Indiferent care este adevărul, Huawei are o problemă de imagine de brand: dacă vrei să bați Samsung și Apple, consumatorii trebuie să știe că nu spionezi pentru China.

Primul produs al noii strategii ale companiei a fost Ascend P1 care s-a vândut în peste un milion de exemplare în ultimele trei luni. A apărut deja și P2, cu o interfață cu numele de “Emotion”, folosind Android-ul lui Google.

Atragerea consumatorilor tineri sau bătrâni, bogați sau săraci se face prin intermediul sloganului “Make it possible” (Fa totul posibil, tr.n.), pretinzând că Huawei știe visurile fiecăruia și le transformă în realitate.

O nouă strategie de marketing a îndreptat compania spre un parteneriat cu Vodafone. În marea Britanie, de exemplu, acum un an, nu exista niciun dispozitiv cu această marcă. Acum piața este inundată de ele și chiar se cumpără. Pentru că în 18 luni să urce până-n vârf, Huawei trebuie să facă lucruri pe care alte companii nu le pot oferi.

Compania a declarat că va alocă 10 procente din venituri în cercetare și dezvoltare. Și are 45.000 de ingineri de software pe statul de plată. De asemenea compania nu se concentrează numai pe utilizarea sistemului de operare al Google, pe Android, adică încearcă apele și cu Windows.

Răspundeți:

Analizați implicarea directă a antreprenorului în conducerea afacerii prin luarea unor decizii rapide și asumarea riscurilor.

Analizați flexibilitatea, creativitatea, valorificarea oportunităților pe care le realizează cei de la Huawei.

Mediul de lucru al companiei Huawei este informal și puțin structurat?

Cum realizează Huawei analiza și controlul performanțelor.

⁷³ (<https://www.marketingportal.ro/articole/ultima-ora-66/ce-strategie-abordeaza-huawei-pentru-a-i-bate-pe-cei-de-la-apple-si-samsung-6753.html>)

Exercițiu 2. Pentru compania Altex analizați următoarele:

- ❑ mediu de lucru structurat pe nivele ierarhice, departamente, activități
- ❑ canale de comunicare specifice pentru mediul intern și mediul extern al organizației
- ❑ sistem de raportări operaționale pentru monitorizarea și optimizarea rezultatelor organizației
- ❑ sistem de raportări financiare, analize și estimări ale performanțelor financiare
- ❑ sisteme de control și de administrare a riscurilor operaționale și financiare
- ❑ acces la sursele de finanțare financiar-bancare și comercial

Cap.8 Mediul de afaceri european și internațional; Autor: Lazea Ruxandra

Brexit si Romania: “Depășim momentul. Germania trebuie să își asume leadershipul. România poate câștiga dacă UE stă pe picioare, poate atrage investitori“, spun oamenii de afaceri și analiștii consultați de Ziarul Financiar^{74 75}.

Brexitul va afecta semnificativ companiile care au relații cu Marea Britanie

Boardurile companiilor trebuie să ia de acum încolo în considerare cum le va influența Brexitul din punct de vedere economic, legal și al reglementărilor, scriu consultanții KPMG într-o notă transmisă clienților vineri, imediat după anunțarea rezultatelor referendumului din Marea Britanie.

Cine va fi afectat? Fiecare companie angajată în relații comerciale sau de investiții cu parteneri din Marea Britanie sau cu acționariat britanic va fi afectată de Brexit și trebuie să adopte o strategie pentru a stabili cum va răspunde din punct de vedere operațional, strategic și legal.

Impozite directe Costurile tranzacțiilor rezidenților fiscali români sau britanici legate de impozitare vor putea crește deoarece directivele UE legate de impozitare nu vor mai avea caracter obligatoriu în Marea Britanie, precum sunt directiva pentru fuziuni în interiorul UE sau directiva părinte-subsidiar care permite unei companii să își transfere dividendele dintr-un alt stat fără a plăti impozit în țara unde compania are sediul.

TVA Comerțul de bunuri și servicii dintre România și Marea Britanie nu va mai fi tratat de acum încolo ca schimb intracomunitar. Importatorii români nu vor mai beneficia de tratament simplificat la TVA, iar exportatorii români vor fi nevoiți să achite TVA britanic pentru exporturile lor. UE nu va acorda scutiri de TVA în absența aplicării legislației europene.

Taxe vamale În absența unui acord între UE și Marea Britanie, costurile pentru exportatorii români vor crește, ceea ce îi va determina să își reducă exporturile pe piața britanică, iar în același timp importurile britanice vor deveni mai scumpe și implicit mai puțin competitive decât produsele concurente din spațiul european.

Mobilitatea forței de muncă Brexitul ar putea pune capăt libertății de mișcare între Marea Britanie și restul statelor din UE, ceea ce obligă companiile să adopte noi politici legate de transferul angajaților între Marea Britanie și restul UE în linie cu noile politici de migrație sau să considere relocarea unei părți a forței de muncă în alte zone.

Probleme legale, contractuale sau legate de protecția datelor Transmiterea datelor va fi problematică în cazul în care Marea Britanie nu va mai fi subiectul regulilor comunitare. Companiile românești care fac afaceri cu parteneri britanici vor fi nevoite să își revizuiască contractele bazate pe reguli UE pentru a ajunge la zi și este posibil ca deciziile curților europene să nu poată fi invocate în cazuri care implică persoane juridice britanice.

Costuri asociate cu reorganizare structural Companiile multinaționale și cele românești cu afaceri în Regat se vor confrunta cu noi costuri de pe urma unor modificări ale impozitării și a relocării în alte jurisdicții.

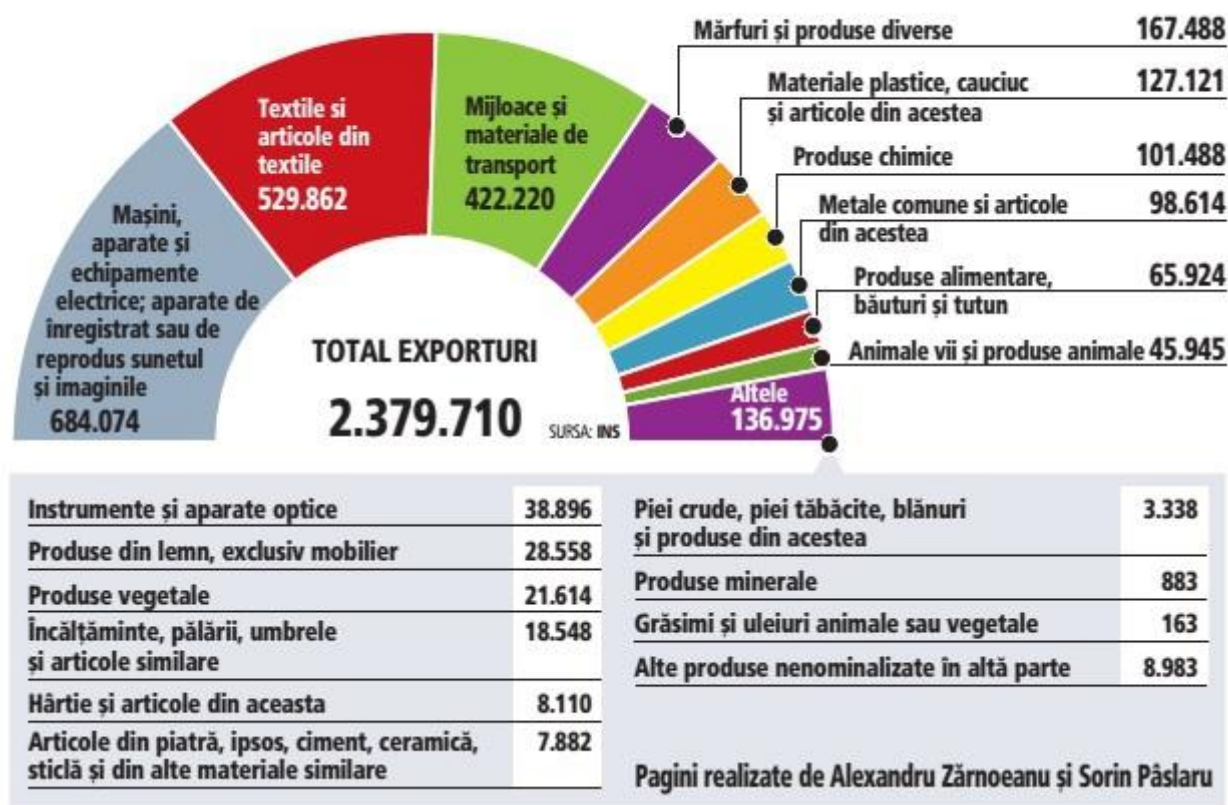
Alte implicații Printre implicațiile votului se află posibile fluctuații ale cursului de schimb și impactul lor asupra strategiilor de hedging, impactul asupra ratingurilor, o creștere a

⁷⁴ <https://www.mediafax.ro/economic/romania-poate-castiga-in-urma-brexitului-daca-ue-sta-pe-picioare-analiza-ziarul-financiar-15508456>

⁷⁵ <https://www.zf.ro/zf-24/brexitul-a-creat-emotie-vine-destamarea-ue-ori-s-au-limpezit-apele-totul-depinde-acum-de-germania-este-incertitudine-dar-nu-este-panica-romania-poate-castiga-daca-ue-sta-pe-picioare-din-investitii-15508355>

costurilor de finanțare, volatilitate bursieră și capacitatea reglementatorilor de a face față situației.

EXPORTURILE României în Marea Britanie în 2015 (mii euro)



Dumitru Miron, profesor la ASE: Comerțul româno-britanic nu va fi afectat de Brexit

Dumitru Miron, profesor la Academia de Studii Economice, este de părere că decizia britanicilor de a ieși din Uniunea Europeană nu va avea un impact puternic asupra țării noastre datorită ponderii reduse a schimburilor comerciale cu Marea Britanie în comerțul exterior al României.

„Rezultatul votului din Marea Britanie nu are semnificații fundamentale pentru România deoarece relațiile comerciale bilaterale nu sunt consistente. Exporturile românești către Regatul Unit ar putea suferi doar din cauza nemenținerii competitivității acestora.”, a declarat profesorul Dumitru Miron pentru ZF.

În anul 2015, volumul schimburilor comerciale dintre România și Marea Britanie a atins maximul istoric de 3,95 miliarde euro, în creștere cu 13,2% față de 2014, conform datelor Ambasadei României la Londra. România a exportat bunuri în valoare de 2,38 miliarde de euro către Marea Britanie, în creștere cu 10,6% față de 2014, și a importat bunuri în valoare de 1,57 miliarde euro, cu 17,5% mai mult decât în anul precedent.

Miron a declarat că procesul de ieșire din blocul comunitar va dura cel puțin doi ani și că doar o prelungire a negocierilor ar putea cauza probleme. „Dacă se activează articolul 50 din Tratatul de la Lisabona, procesul de negociere va dura minimum doi-trei ani, timp în care Marea Britanie se va bucura de toate beneficiile de membru al Uniunii Europene. Problema se pune pe un interval mai mare de patru ani.”

Odată cu ieșirea Regatului Unit din Uniunea Europeană, britanicii își vor pierde accesul pe piața unică europeană, lucru care va obliga Marea Britanie să își renegocieze acordurile

comerciale cu restul Europei. Britanicii pot urma modelul Elveției, care și-a negociat eliminarea taxelor vamale pentru fiecare sector în parte sau al Norvegiei, care acceptă reglementările UE în schimbul accesului nelimitat pe piețele europene. 45% din exporturile britanice respectiv 55% din importurile țării au loc cu state din UE, conform datelor Oficiului Național de Statistică din Regat.

Dumitru Miron nu se așteaptă la o reintroducere a taxelor vamale în cazul în care Marea Britanie nu obține acces pe piața UE și consideră că în cazul în care vor fi aplicate nu vor afecta puternic comerțul exterior al Marii Britanii. „Nu cred că se va reveni la taxe vamele. În cazul celui rău scenariu, care prevede o relație comercială bazată pe regulile OMC (Organizația Mondială a Comerțului)/GATT (Acordul General pentru Tarife și Comerț), taxele sunt infime, nivelul mediu este nesemnificativ.”

Totuși, profesorul Dumitru Miron nu vede motive de îngrijorare în ciuda deciziei alegătorilor din Regatul Unit și este de părere că rezultatul votului nu va împiedica deloc statele lumii să aibă relații comerciale mai strânse.

„Alegerea făcută de britanici a fost una emoțională, dar lumea trebuie să se întoarcă la masa raționalității economice. Marea Britanie are interesul menținerii accesului pe piața unică europeană, iar regimul de schimb poate fi negociat, un exemplu este modelul elvețian. Dacă ar fi să îi ascultăm pe cei care au susținut ieșirea, Marea Britanie ar putea deveni membru NAFTA (Tratatul Nord-American de Liber Schimb), iar în prezent, UE și SUA, negociază un acord transatlantic de liber schimb. Indiferent ce face Marea Britanie, lumea se îndreaptă tot în direcția liberului schimb.”

Gheorghe Oprescu, profesor de macroeconomie la ASEBUSS și Politehnică: Aș fi pariat că nu ies. E posibil să fie recesiune economică mondială

„Eu cred că suntem ultimii din UE care ar trebui să ne facem griji. Ținând cont de volumul exporturilor cu UK, nu suntem cei mai atinși. Va fi o perioadă de incertitudine, pentru că totul depinde de cei cu bani. Ei mișcă banii, fac piețele. Fie accentuează un cerc vicios, fie unul virtuos. Spiritul de turmă. Nu poți să știi ce va fi.

Euro este în aceeași incertitudine ca și lira. Greu de spus ce va fi cu cursul leu/euro. Bani dacă se duc din UE spre alte piețe, alte active, avem și noi de suferit însă. Suntem victimă colaterală. Înțeleg că se duc în dolar, yen, unde sunt mai siguri. Se duc acolo unde e gradul de incertitudine mai mic cu privire la viitor. Gradul de incertitudine va fi mai mare în UE și UK.”

De ce a ieșit Anglia? „A fost dragoste cu năbădăi de la început. La început au vrut, dar le-a dat un șut De Gaulle. Pe urmă i-au primit, acum ies ei. Spiritul de insulă. Castel cu șanțuri cu apă. Te simți mai în siguranță izolat. Au văzut atentatele de la Paris, Bruxelles și au spus: ce treabă avem cu asta? Omul simplu, de la țară, s-a speriat.”

Ne va afecta economic? „E posibil să fie o recesiune mondială. Zona euro e la zero, creștere economică redusă. Până la minus e doar un pas. Depinde dacă ține și poate fi de durată. Dar perioada asta de creștere zero și inflație negativă poate să țină. Contextul economic e dificil. Aș fi pariat că nu ies. Toată lumea e emoționată. Vor fi comportamente mai prudente, care se transpun în rezultate economice. Va fi consum mai mic. Tocmai se făcea tot ce se poate pentru

Un înalt oficial român expert în UE: S-au aruncat în hău

„În momentul de față incertitudinea este foarte mare, încât este foarte greu să vezi evoluțiile. Odată ce va fi prezentată notificarea, va fi clar și ce model va dori Marea Britanie să urmeze. Sunt diverse modele. Este Norvegia, cu acces la piața internă, dar pentru care plătesc (fondurile norvegiene sunt plata pentru accesul la piața internă - n. red.). Ei se supun regulilor UE în integralitate. Există libera circulație, adică dreptul de a munci al cetățenilor europeni, conform pregătirii, recunoașterea automată a calificării persoanelor.

Este modelul Elveția: nu are un acord general de acces la piața internă, ci pe domenii; ei se supun unor reguli de pe piața internă, unor acte unde au acorduri. Dar, foarte important, permit libera circulație a persoanelor.

Apoi al treilea model este niciun fel de acord privind accesul la piața internă: pur și simplu un acord de comerț liber ca și cel încheiat cu o țară oarecare din America Latină. Dar un acord de comerț liber se va negocia o perioadă îndelungată.

E mai avantajos pentru ei modelul norvegian sau elvețian. Dar ei va trebui să accepte libera circulație a persoanelor. Ca ei să păstreze cât de cât acces la piața UE trebuie să permită libera circulație a persoanelor.

Procesul de negociere durează minim doi ani; În toți acești doi ani nu se schimbă nimic în ce privește statutul Marii Britanii în UE; libera circulație a persoanelor va rămâne.

Nimeni nu vă poate răspunde ce se va întâmpla. Care va fi relația UK -UE. E foarte puțin probabil însă ca Marea Britanie să fie tratată preferențial. Statele membre rămase vor dori să evite un precedent care să le permită și altora să spună: stai că vrem și noi condițiile Marii Britanii.

Ce va fi cu românii din UK?

„Oficial sunt 200.000 de români. Deocamdată cât va dura negocierea nu se va schimba nimic în statutul lor“.

Dar dacă englezii vor spune mâine: „nu vă mai dăm security number, nu mai aveți dreptul la muncă“

„Nu vor face așa ceva. S-ar putea expune la contra-măsuri dure“.

Efecte aspra economiei românești?

„Efectele asupra economiei noastre vor limitate. Dar vor fi și efecte indirecte dacă toată zona euro este afectată“.

De ce s-a ajuns aici? „Factori multipli, a fost o succesiune: migrație, terorism, mișcări anti-establishment, criza financiară. Oamenii nu înțeleg că dacă centrul financiar se mută la Frankfurt pierderile vor fi mari. S-au aruncat într-un hău. City-ul va deveni mai irelevant; companiile nu vor sta liniștite acceptând pierderile doar că sunt loiale Marii Britanii.“

Ce va fi cu fondurile UE pe bugetul 2014-2020? „Dacă e clar că dacă momentul ieșirii este 2021, nu va fi afectat în nici un fel. Dar dacă ies mai devreme probabil că vor fi corecții în minus, pentru că Marea Britanie este contributor net“.

Doru Lionăchescu, președinte BT Capital Partners: Cred că a câștigat Anglia. Vor negocia un nou tratat cu UE de o valoare colosală

„Pentru mine nu e o surpriză. Pentru că e cea mai bună soluție pentru ei. Fiind niște tipi raționali, fac o analiză cost-beneficiu. Starea de spirit chiar și în elite era pro-Brexit. La puterea lor, vor negocia un tratat care să fie avantajos

- Efecte? „Volatilitate pe termen scurt. Marea Britanie își vede de drumul ei de nație de negustori, cum le-a zis Napoleon. Nu văd la noi un efect. Suntem prea mici. Rămânem însă în siajul unei entități mai slabe, mai etatiste, mai înclinată către reglementare. Erau un echilibru în UE contra politicii franco-germane. Au mai rămas olandezii care cer piață liberă.“

- Ce să facă România? „Nu suntem în poziția unei țări ca Anglia să fii pe cont propriu. Țările mici nu pot sta în bătaia vântului. Noi cultural suntem aproape de francezi și nemți, unde au câștig forțele de represiune și există neîncredere în libertatea individuală.

Cred că a câștigat Anglia. La pasul II vor negocia un tratat de aderare de o valoare colosală. UE are două variante – să facă pe îmbufnații și să piardă zeci de miliarde și să piardă legăturile cu o țară cu un PIB de 2.500 mld. euro. Sau să tragă aer în piept și să negocieze peste 6 luni un acord avantajos.

- De ce au ieșit? „Ei sunt obișnuiți cu migrația, dar migrație pozitivă. Nu puteau să controleze politica de migrație. Ei erau în situația în care intrau 1-2 milioane și nu puteau face nimic.

Declicul a fost migrația scăpată de sub control. E o acumulare de frustrări“.

- Efecte locale? „Nu afectează fluxul de capitaluri spre România. Economic ei nu s-au simțit bine la noi. Sunt obișnuiți în common-law, nu cu impredictibilitate în actul juridic. Atitudinea că statul vine să investească - nu le place. De aia n-au venit.

Noi ne-au venit greci, italieni și austrieci. Oricum nu erau englezi aici“.

- Ce va urma? „Încetinire de creștere economică pe termen mediu. UE rămâne la fel de lentă și birocratică, dar mult mai puțin performantă economic.

Trebuie trase învățăminte. Modelul care se încearcă - birocrăție, etatism, ultrareglementare – nu merge.

Hai să lucrăm la eficiența aparatului public, reglementări, la eficiența organismelor publice“

Pentru noi singura șansă este să stam cât mai aproape de nucleul franco-german. Noi nu avem varianta SUA-Anglia.

Nu e un nou Lehman Brothers. Va fi o volatilitate, lucrurile se calmează. Nu e nici un dezastru. Nu e o dramă. Clar nu vor mai fi discuții de federalizare. Este iluzia unei elite de a forța integrarea. S-a demonstrat că marea masă nu vrea“.

Cezar Mereuță, profesor: Mă tem de domino. Tonul oficialilor români a fost prea relaxat

„Cel mai important lucru pe care îl simt după Brexit este principiul dominoului. Cea mai mare amenințare la ora la care discutăm este efectul de contagiune, de destabilizare structurală a UE. Plus crizele financiare, - Londra, căderea lirei sterline, cu influențe în România pe euro/ron.

Mediul comercial este total imprevizibil. Mă despart de Iohannis, Cioloș. La ora la care discutăm, toți investitorii sunt dați peste cap. Ei sesizează destructurarea UE, apetitul de risc este scăzut. Vei vedea cu certitudine modificări ale comerțului internațional. Pe piața externă părerea mea este că exportul român va scădea“.

Marea Britanie este al cincilea receptor de export al României. Dar problema va fi că toată piața va fi bulversată. Vor fi tot felul de surprize. Nu poți să îți spun că o să fie dezastru. Este incertitudine. Cel mai rău lucru în economie este incertitudinea. Dacă e criză știu că e criză, văd care sunt cauzele și o iau de coarne.

Dar dacă e incertitudine e foarte prost.

A treia chestiune e legată de regimul românilor din Anglia și nu numai. Am prieteni, am și vorbit. Softiști la Manchester. Le e frică. Nu știu ce va fi.

Atenție mare: putem fi în situația în care să spargă Regatul și atunci s-a dus totul. Țările Regatului Unit afirmă prin conducătorii lor că vor să rămână. Scoția – dacă se dovedește că vor vrea să rămână, iese o dandana de nu te vezi. Va duce la tensiuni interne colosale, la care se adaugă tot felul de inițiative. Exemplu mișcarea de cinci stele din Italia – primăriile de la Roma și Torino care vor imigranții afară“.

- Cum s-a ajuns aici? „Presiunea vine dintr-o chestiune mult mai profundă: istoria dovedește că cu cât un ansamblu de țări e mai inegal, cu atât e mai greu de condus. Au intrat cele 12 țări din Est care au stricat echilibrul celor 15. Niciodată nu s-ar fi întâmplat ce e acum dacă erau doar 15. Din ăștia care au intrat au fost două țări extrem de ofensive – Polonia și Ungaria.

Pe de altă parte, se pare că ultimele luni, ultima guvernare la nivelul UE e slabă. Junker în opinia generală e slab. Doarme pe el. Nu e Barroso. Reacția lui Junker a fost că nu crede în

Brexit, că trebuie să fim cuminți. Nici măcar o conferință de presă. Înaintea unui asemenea vot ne adunăm toți, să dăm impresia că e un eveniment important.

După părerea mea cel mai slab a fost Barack Obama – să nu cunoști din teoria mulțimilor care se învață la Harvard că poporul englez e unul din cele mai orgolioase popoare. Nu poți să vii în țara lui să îi dai sarcini. A început să dea dispoziții. Nu vorbești așa cu englezii, că nu îți acceptă. Englezul trăiește cu impresia că America a făcut-o el. Că America e unde e datorită irlandezilor.

Dacă Junker vorbea ca om de UE, chema o delegație a pro-Brexit. Hai să vedem să stăm la o masă, calm, era un dialog, era o negociere. Fenomenul de bază, de fond uman la nivel individual e imigrația. De aici apare absolut tot..

Am rămas stupefiat de reacția oficialilor români. Sigur că trebuie să linișteti populație. Tonul a fost prea relaxat. Trebuie spus: e o chestie severă, vom monitoriza multicriterial ce se întâmplă și vom lua măsurile ce se impun.

- Ce va fi? „Să așteptăm puțin,. O să fie mișcări economice. Să vedem reacția investitorilor. Să vedem ce se întâmplă cu exportul.

Riscul este scăderea exportului, a apetitului pentru investiții, cu oarecare influență asupra cursului. Nu știu cum o să-l țină“.

Bogdan Andriescu, președintele UNSICAR, uniunea brokerilor de asigurare: În asigurări, Germania va lua locul Angliei

„Dacă iese Marea Britanie, o să revenim la forma prin care lucram noi când nu eram în UE. Se va lucra pe aceeași schemă cu fronting (poliță dată în reasigurare 100% - n.red.). Lloyds nu o să mai poată să facă o poliță pentru un risc din România pe baza freedom of service. Va trebui să facă un fronting printr-o companie românească. Asta înseamnă că va crește costul poliței.

La brokeri e aceeași situație. Nu or să mai poată să opereze direct în România. Aceasta va avea drept consecință mutarea centrului financiar de la Londra la Frankfurt. Englezii aveau reglementări mai stricte față de restul țărilor din UE. Dacă este să vorbim de o piață londoneză și piața UE prin ieșire ei or să piardă destul de mult. O să piardă business. Munich Re (cel mai mare reasigurător german – n.red.) o să accelereze puternic”.

- Efecte pentru business?

„Efecte imediate nu. Per ansamblu, ei pierd. Datoria lor este 89% din PIB. Primeau fonduri europene. Singurul pericol este să facă o mișcare și Franța, dar nici atunci.

Or să vină englezi să își deschidă business în țările din UE. La ei sigur o să fie cutremure financiare. Nu preconizez un impact negativ asupra economiei românești,. Nu se gripează. Chiar ar putea să fie mai bine. Vin aici, mai ales că suntem într-o poziție mai bună cu taxele, cu impozitul pe dividende. Ne-a prins bine în poziția asta atractivă.

Am fost la Köln săptămâna trecută. Germanii sunt bine, verticali”.

- Ce va fi în viitor?

„Nu o să rămână așa pentru că presiunea de la Scoția și Irlanda de Nord este atât de mare încât când o să se pună în balanță cele două opțiuni. o să se mai facă un referendum și probabil că o să își schimbe opțiunea”.

Costin Lianu, profesor universitar, expert în comerț exterior: Nu e Lehman Brothers

„Este un recul al proiectului european. Nu este un eșec, dar este un recul care trebuie gândit și de UE și de UK. O rupere totală de UE nu e realizată pe deplin, sunt alte forme de colaborare. De procesul de integrare nu se poate desprinde. Problema este cum va fi reacția Comisiei Europene – mai energică sau nu. Sau să închidă ușa, sau să o lase întredeschisă. Poate participa Marea Britanie sub alte forme la proiectul european.

Din perspectiva UK, este o victorie pentru tabăra leave, dar Scoția și Irlanda de Nord gravitează spre UE. Deci pe de o parte avem nu numai tendințe de recul, de euroscepticism, de pe continent, dar avem și manifestări de participare la integrare în UE“.

- Efecte pentru exporturi? „Din punct de vedere comercial, este posibil ca această ieșire să conducă la micșorarea schimburilor comerciale. Dar efectul de uniune vamală rămâne, UK nu a ieșit din uniunea vamală. Eu nu cred că va fi atât de dramatic acest proces încât să iasă din uniunea vamală. Va putea fi, în varianta unei abordări dure a Comisiei a negocierile de ieșire a UK.

Nu vor fi efecte dramatice. Marea Britanie rămâne în spațiul economic european. Avem relații bune cu Elveția, Norvegia“.

- De ce s-a ajuns aici? „Orice uniune vamală aduce beneficii, este vorba de efectul de comerț. Dar în afară de acest aspect – libera circulație a mărfurilor, pe englezi i-a deranjat libera circulație a persoanelor“.

- Ce le veți spune studenților? „Le spun studenților că este un moment istoric fără precedent – implică o reconsiderare a proiectului european. Efectele de integrare economică și politică sunt mult mai ample. Efectele de uniune vamală sunt cunoscute, dar UE este cel mai ambițios proiect global de integrare economică și politică. Nu este un precedent mai adânc decât acesta. Este posibil ca dorința de adâncire a procesului să fi dus aici. Se discuta de armonizare fiscală, de transformare într-o federație, ceea ce a deranjat. Nu există o teorie care să explice că acest proiect integrativ este 100% benefic.“

- Ce va face România? „Noi suntem la periferie. Avem probleme de competitivitate, nu avem o alternativă la integrarea în UE. Există riscul de domino, dar atâta timp cât nucleul dur franco-german continuă, e bine, UE se dezvoltă pe mai multe sfere de integrare – nucleul dur, euroland și un nucleu mai relaxat. Marea Britanie a avut opt-out la integrare. Nici Danemarca nu este ingerată perfect“.

- Efecte globale? „Puterea economică a UE scade în comparație cu SUA și China. Pe termen mediu și lung UE va fi un actor mai slab, cu o competitivitate mai scăzută care se va răsfrânge și asupra bunăstării generale. Această schismă europeană nu este de bun augur. Pierde din putere.

Încetinirea creșterii economice din zona euro ne poate afecta. La o despărțire de asemenea magnitudine piețele financiare exagerează. Dar nu vor fi amânate decizii de investiții. Nu e un Lehman Brothers. Va duce la lipsă de încredere, dar nu e Lehman Brothers pentru că acolo era vorba de o bulă speculativă și de neîncredere în sistemul bancar. Aici este o neîncredere în procesul de integrare europeană, are repercusiuni pe piețele financiare, dar fundamentele economice sunt solide. Germania, continentul european vor avea o reacție de surmontare.

Nu este o panică. Este un proces de recul, dar cu suficiente capete limpezi care să permită ca procesul european să nu se dezintegreze vom merge mai departe. Este mai mult emoțional“.

Mark Percival, expat britanic local: O să fac cerere pentru cetățenie română

„E groaznic. E o mare parte din electorat pe care nu îl cunoaștem. E același gen de oameni care îl votează pe Trump“.

- Cum s-a ajuns?

„Economia merge destul de bine dar sunt anumite nemulțumiri. Problema este că unii oameni au pierdut prin globalizare. Văd ca vin o grămadă de imigranți în UK.

Vreo 3 milioane de polonezi. Ar fi o explicație. Pe mine nu mă deranjează deloc. Dar pentru cei care locuiesc acolo consideră ca îi fură locul de muncă, că e mai multă concurență, că scad salarii.

Părerea mea este că imigrarea este benefică. Sunt tineri, nu prea folosesc sistemul de sănătate, plătesc impozit, fac contribuții în economie, e benefic. E o percepție total greșită ideea că imigrarea este un fenomen negativ.

Dar oamenii cu venituri mai scăzute se simt amenințați. O să fac cerere pentru cetățenie română“

De rezolvat:

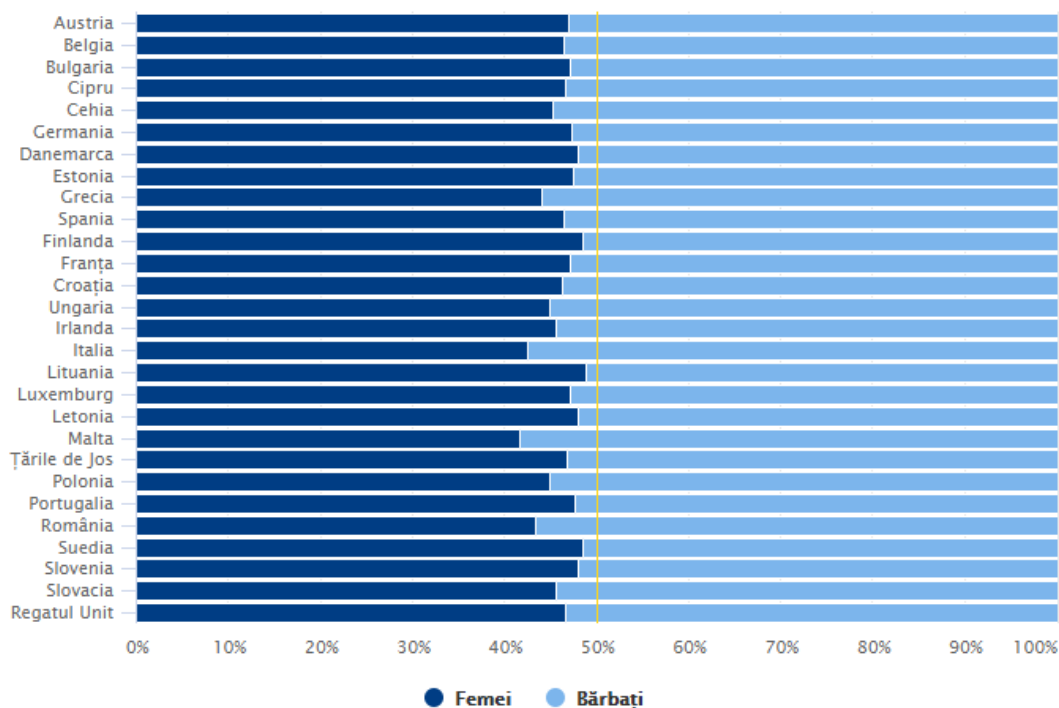
- 1. Analizați avantajele și dezavantajele ale acestei hotărâri**
- 2. Cum considerați că v-a fi afectată România din punct de vedere economic**

Funcționând ca o piață unică formată din 28 de țări, UE este o putere comercială majoră pe plan mondial. Politica economică a UE se axează pe crearea de locuri de muncă și stimularea creșterii economice printr-o utilizare mai inteligentă a resurselor financiare, prin eliminarea obstacolelor din calea investițiilor și prin asigurarea vizibilității și furnizarea de asistență tehnică pentru proiectele de investiții. Dacă ținem cont de valoarea tuturor bunurilor și serviciilor produse (PIB), economia UE este mai mare decât cea americană. PIB-ul UE în 2017: 15,3 mii de miliarde EUR. Peste 64 % din comerțul total al țărilor din UE se realizează cu alte țări din Uniune. Cu toate că populația UE reprezintă doar 6,9 % din populația mondială, schimburile sale comerciale cu restul lumii reprezintă aproximativ 15,6 % din importurile și exporturile derulate la nivel mondial. Împreună cu Statele Unite și China, UE este unul dintre cei mai mari 3 actori globali din comerțul internațional. În 2016, statele membre ale UE au deținut cea de-a doua cotă din importurile și exporturile de bunuri. Exporturile lor au reprezentat 15,6 % din totalul mondial, deși în 2014 acestea au fost depășite pentru prima dată în existența UE de cele înregistrate de China (16,1 % în 2014 și 17,0 % în 2016). Totuși, țările UE au devansat SUA (11,8 %). Statele Unite au deținut o pondere mai mare din importurile mondiale (17,6 %), comparativ cu țările din UE (14,8 %) sau China (12,4 %).

Rata de ocupare a forței de muncă – proporția populației de vârstă activă care lucrează – este un indicator social important utilizat pentru a analiza tendințele de pe piața forței de muncă. Impactul crizei economice mondiale și al turbulențelor din zona euro înregistrate în 2008 a fost urmat de o creștere susținută a ratei de ocupare a forței de muncă în următorii câțiva ani.

Rata ocupării forței de muncă

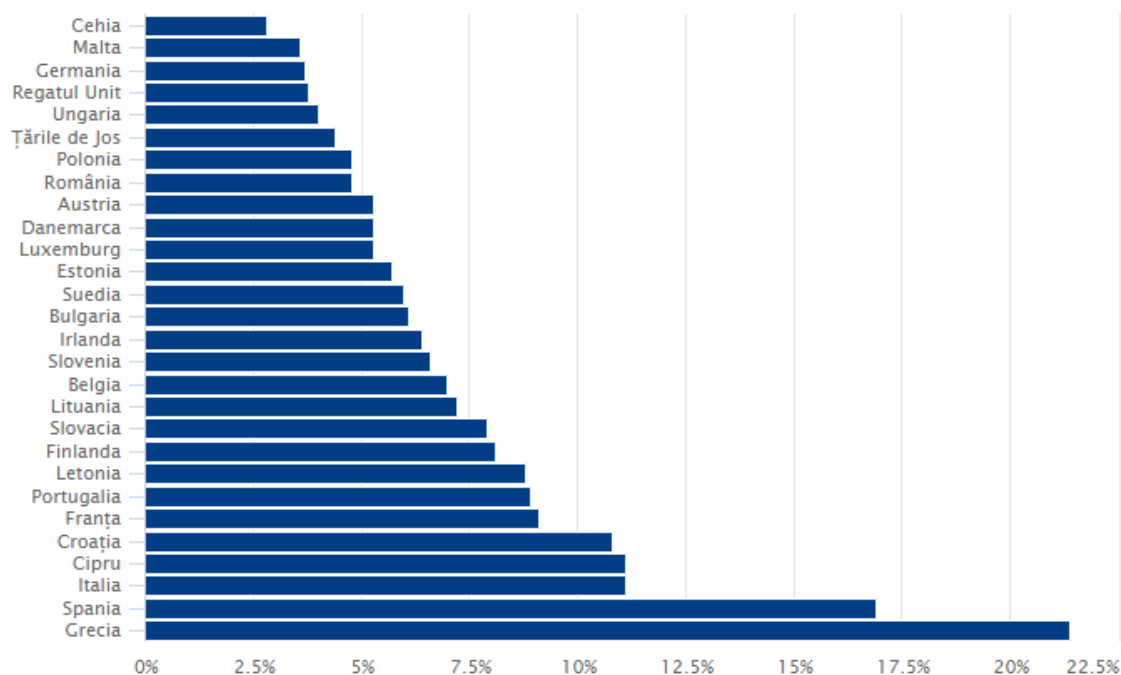
În funcție de sex și vârstă, între 20 și 64 de ani



https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Rata șomajului

Pe vârste cuprinse între 20 și 64 de ani

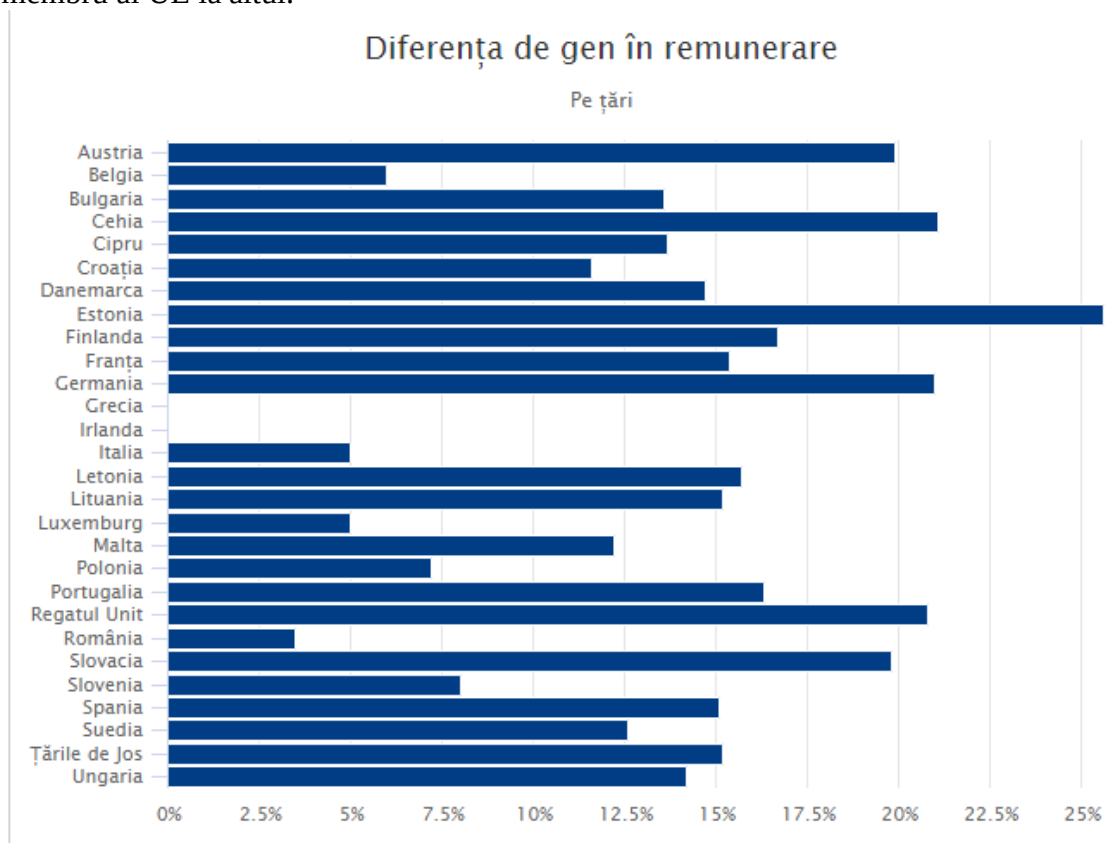


https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Rata șomajului reprezintă numărul de persoane șomere exprimat ca procent din totalul forței de muncă. Este un indicator important, având atât dimensiuni sociale, cât și economice.

Diferența neajustată de remunerare între femei și bărbați este definită ca diferența dintre veniturile salariale brute medii/oră ale bărbaților și femeilor, exprimată ca procent din câștigurile salariale brute medii/oră ale bărbaților. Se calculează pentru societățile cu cel puțin 10 angajați. Diferența de remunerare între femei și bărbați este, în general, mult mai limitată în cazul tinerilor angajați și tinde să crească odată cu vârsta. Aceasta poate fi o consecință a întreruperilor carierei cu care se confruntă în general femeile pe parcursul vieții lor profesionale. Diferența de remunerare este foarte accentuată în cazul femeilor în vârstă, care nu au beneficiat de măsurile de garantare a egalității care încă nu existau atunci când și-au început ele activitatea profesională.

După cum arată graficul de mai jos, diferența de remunerare variază considerabil de la un stat membru al UE la altul.

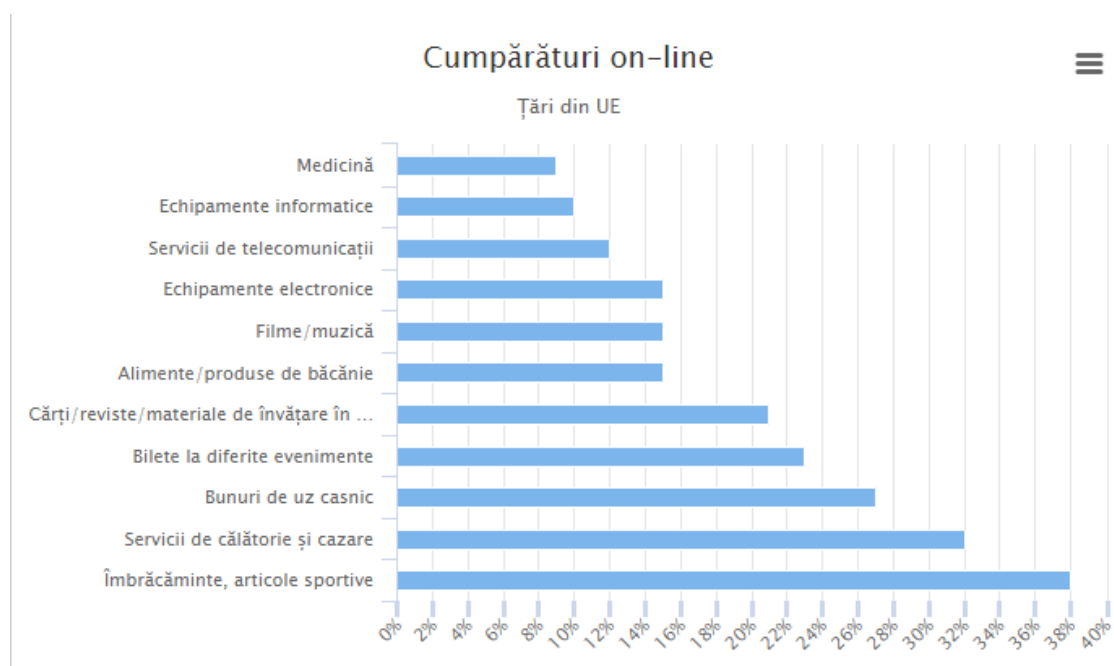


https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Diferența de gen în remunerare. Pe țări

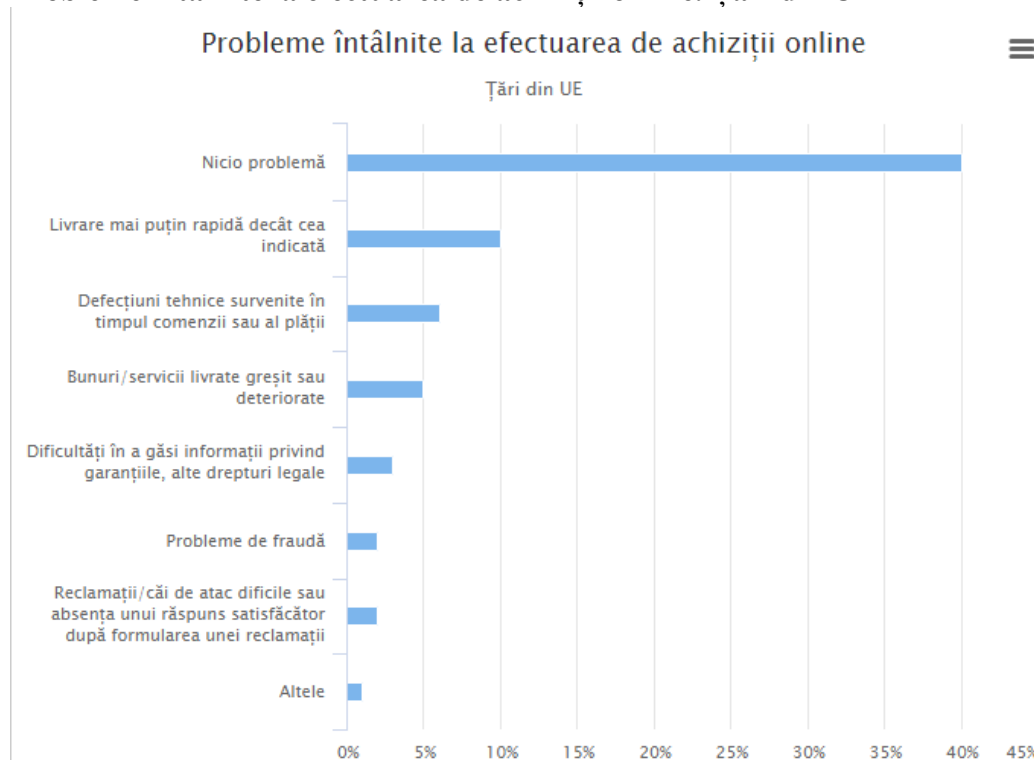
Cumpărăturile online sunt foarte populare în UE. Comerțul electronic crește în mod constant, cea mai mare creștere înregistrându-se în rândul tinerilor utilizatori.

Graficul de mai jos prezintă cele mai populare bunuri și servicii cumpărate sau comandate online.



https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Probleme întâlnite la efectuarea de achiziții online. Țări din UE

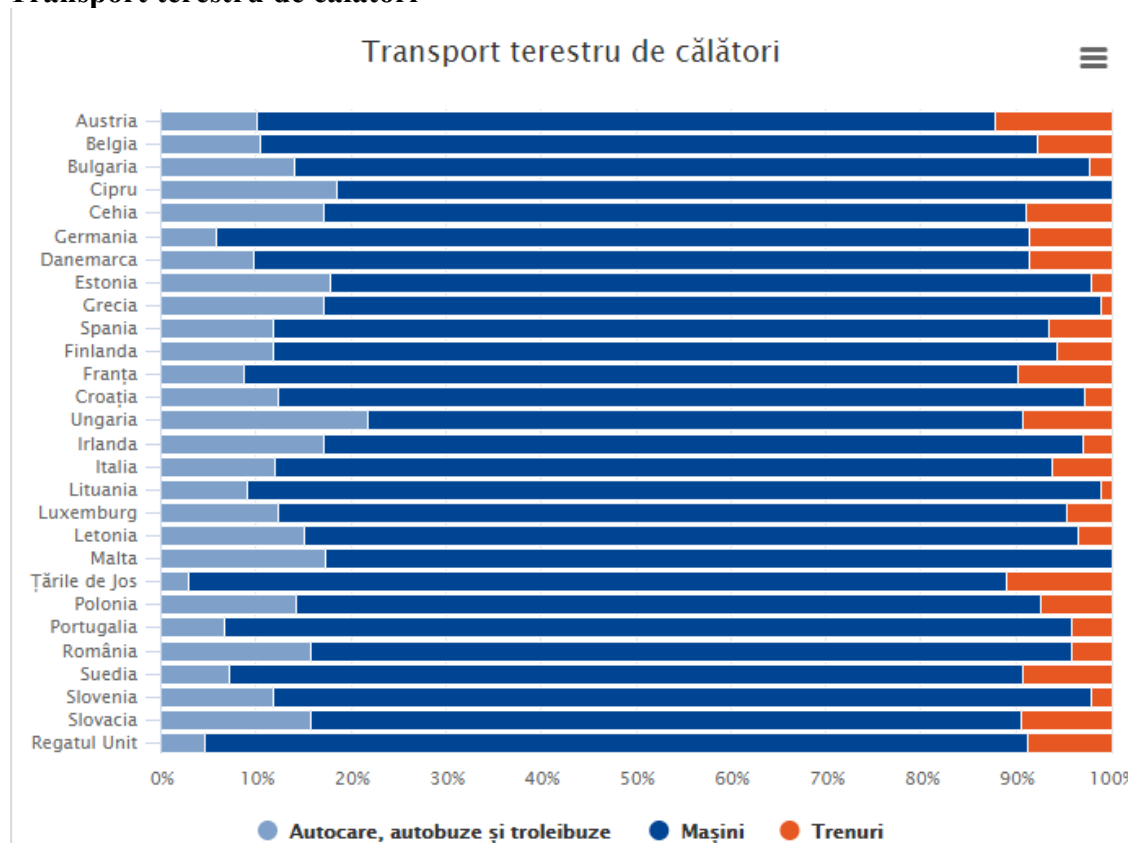


https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Un sistem eficient și neîntrerupt de transport de călători și de mărfuri este vital pentru firmele și cetățenii din Europa. Politica UE în domeniul transporturilor își propune să susțină deplasările ecologice, sigure și eficiente pe întregul continent.

Cele 3 grafice de mai jos arată: distribuția **transportului terestru** (cu trenuri, autocare, autobuze, troleibuze etc.) în fiecare țară din UE; **tarifele la transportul aerian de pasageri**; **tarifele la transportul maritim de pasageri**

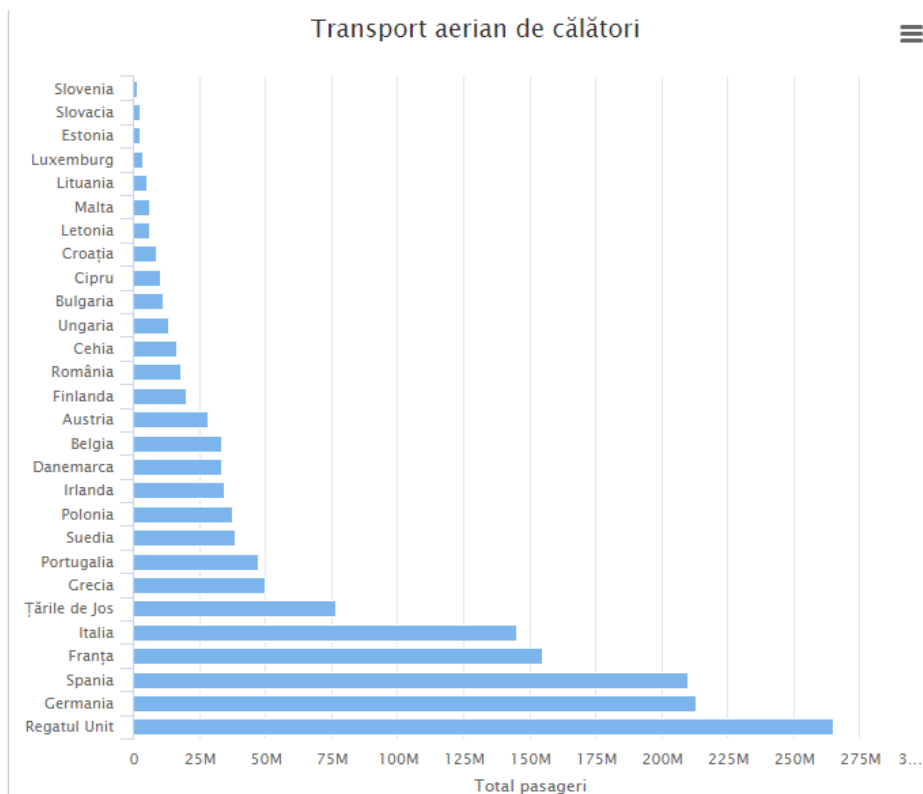
Transport terestru de călători



https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

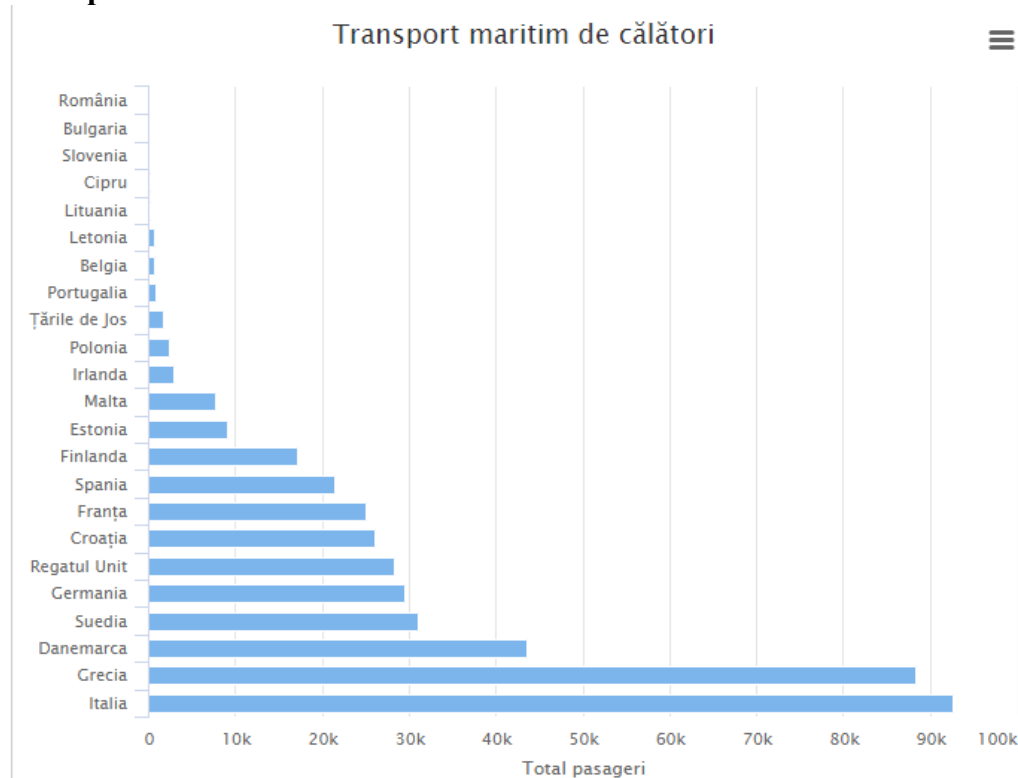
Transport aerian de călători

Transport aerian de călători



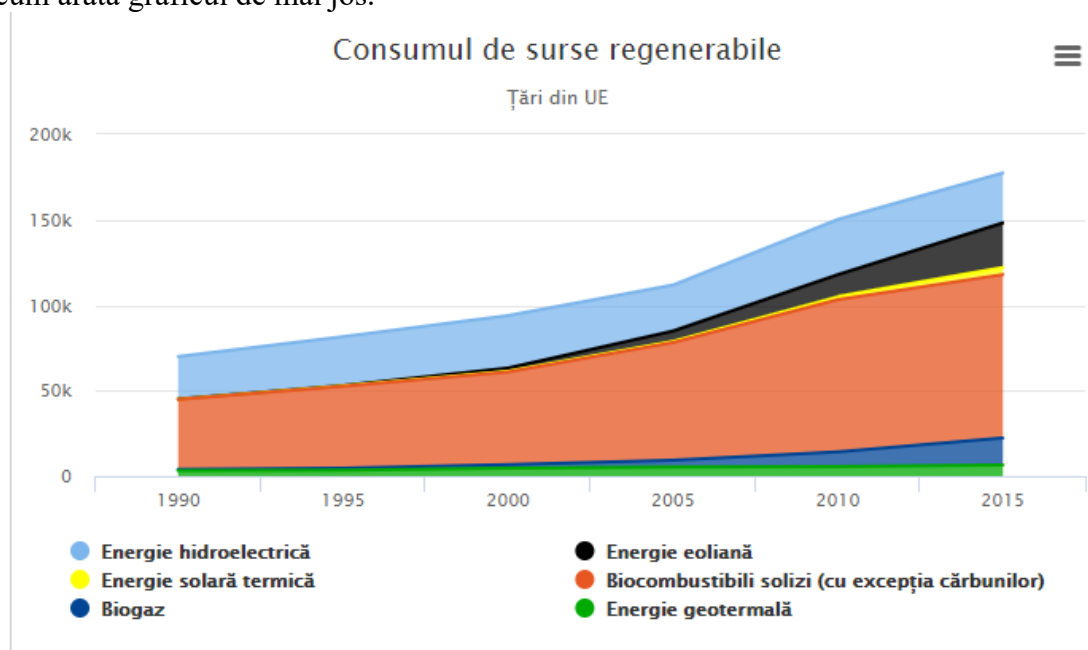
https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Transport maritim de călători



https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Printre sursele de **energie regenerabilă** din UE se numără energia eoliană, energia solară, energia hidroelectrică, energia mareelor, energia geotermală, biocombustibili și partea regenerabilă a deșeurilor. Energia din surse regenerabile are numeroase beneficii potențiale, printre care: emisii mai reduse de gaze cu efect de seră; surse de energie mai diverse; reducerea dependenței de piețele combustibililor fosili (în special de petrol și gaze). În ultimii ani, sursele regenerabile de energie au crescut puternic în UE. De fapt, ponderea energiei din surse regenerabile aproape că și-a dublat contribuția la consumul final brut de energie din ultimii ani, așa cum arată graficul de mai jos.



https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_ro#c%C3%A2t-de-mare-este-economia-ue?

Identificați avantajele și dezavantajele pentru fiecare dintre situațiile prezentate mai sus. Cum ar putea România să îmbunătățească situațiile de mai sus.

Cap.9 Managementul afacerilor mici si mijlocii.

Autor: Lazea Ruxandra

Aplicația 1: „Magazinul 3 în 1“

Bărbații au multe nevoi repetitive. Trei dintre acestea sunt: tunsul, spălătul mașinilor și curățatul hainelor. A recunoaște că bărbații „fac aceste lucruri cu meticulozitate și în mod constant“ a devenit pentru doi întreprinzători o oportunitate.

Aceștia au creat Male Care, un „magazin“ 3 în 1 care oferă toate cele trei servicii. Aici bărbații stau confortabil în timp ce treaba este făcută. În loc să străbată tot orașul către trei locații separate, la Male Care ei pot petrece ceva timp citind, utilizând laptop-ul sau urmărind un meci de fotbal la TV. Acest concept a câștigat o așa mare loialitate încât 80% din cei aproximativ 1800 de clienți vizitează Male Care cel puțin o dată pe lună.

În viitor, cei doi întreprinzători intenționează să adauge un al patrulea serviciu: schimbarea uleiului la mașinile clienților. De asemenea, se gândesc și la lansarea unei linii exclusive de produse de igienă personală (cum ar fi tratamente capilare, loțiuni și after-shave) sub marca Male Care.

De rezolvat:

1. Ce tendințe ale consumatorilor actuali pot fi identificate în acest caz?
2. Care sunt nevoile consumatorilor cărora le corespunde această afacere?
3. Cu ce probleme se pot confrunta cei doi întreprinzători?
4. Estimați costurile demarării unei astfel de afaceri în România. Care ar fi încasările medii lunare?
5. Poate fi o astfel de afacere microîntreprindere? Dacă da, ar fi indicat din punct de vedere al impozitelor plătite?
6. Unde și cum ați organiza o astfel de afacere în România?

Studiu de caz 1 Trucurile unui întreprinzător pentru a lansa o afacere

După o activitate de 10 ani într-o editură importantă, Vlad a decis să dea curs unui vis mai vechi de-al lui și să pornească propria afacere. Împreună cu o colegă, care i-a devenit o bună prietenă, a fondat o întreprindere cu principalul obiectiv publicarea unor CD-ROM de orientare profesională pentru elevii din gimnazii și licee.

La fel ca mulți alți întreprinzători aflați la început de drum, cei doi au pornit de la propria experiență profesională (în cazul lor, publicațiile electronice). Însă, deși au citit și au făcut cercetări înainte să înceapă, nici un plan, oricât de amănunțit, nu i-a pregătit întru totul pentru schimbările cărora a fost nevoie să le facă față în plan personal și profesional în timpul tranziției către statutul de întreprinzător.

În primele patru luni ale noii lor aventuri, cei doi au învățat foarte mult despre afacere. În prezent sunt pe drumul cel bun pentru a câștiga banii necesari dezvoltării unei linii de produse și promovării acesteia pe piață. Însă, când oamenii au remarcat cât de repede s-au mișcat, primul lor gând a fost că viteza cu care și-au scris planul de afaceri și declarația de misiune a fost decisivă.

Firma celor doi, United Multimedia, își află rădăcinile într-un prânz pe care aceștia, Vlad și Veronica, l-au luat împreună cu nouă luni înainte de a-și da demisia din posturile obținute și de a-și urma visul. În timpul care s-a scurs, aceștia au învățat foarte mult despre ceea ce înseamnă să sari dintr-o mare afacere într-o mică întreprindere creată de ei înșiși. În continuare sunt prezentate câteva sfaturi provenite din experiența lor personală, oferite de Vlad.

1. Plan, plan și iarăși plan

Veronica a avut ideea legată de produsul firmei noastre cu un an înainte. Însă, înainte de a decide să ne dedicăm întru totul acestei idei, am decis să o examinăm din toate unghiurile pentru a fi siguri că afacerea este viabilă. Am cercetat piața și nevoile acesteia, precum și banii de care aveam nevoie pentru a dezvolta produsul și a-l aduce aproape de clienți. Am analizat costurile pentru amenajarea unui birou, pentru linii telefonice, servicii de poștă-electronică, tipărirea antetului pe coli pentru corespondență și cheltuielile de deplasare. Împreună cu un contabil am trecut în revistă implicațiile fiscale (inclusiv acelea generate de statutul de întreprinzători) și am pus laolaltă declarațiile de venit pentru a vedea cât timp fiecare dintre familiile noastre poate rezista cu un singur salariu în loc de două, făcându-ne planuri și pentru pierderi.

Am analizat piața serviciilor de consultanță, pe care amândoi am găsit-o drept cale de a ține cash flow-ul pozitiv până când finanțarea produsului nostru va fi completă. Între timp, am depozitat atât de mulți bani cât a fost posibil într-un cont de economii.

Abia vara trecută am decis că afacerea noastră ar putea avea succes dacă ne-am dedica total și, de Sf. Dimitrie, am decis că suntem gata să ne dăm demisiile și să pornim United Multimedia. Existența acestor momente ne-a oferit timpul necesar pentru parcurgerea fiecărei etape din planificarea făcută. Ba chiar am auzit pe proprietara unei firme de consultanță în resurse umane că „unul dintre motivele pentru care oamenii nu reușesc în afaceri este acela că nu planifică”. Credem că planificarea inițială nu necesită obligatoriu un document formal. Totuși, trebuie să puneți pe hârtie – chiar și pentru a vă detalia gândurile – strategia și obiectivele, incluzând veniturile, cheltuielile și...orele de masă.

2. Nu vă grăbiți

Acesta este corolarul punctului 1. Succesul fiecărei noi afaceri depinde în mare măsură de noroc. Dacă este adevărat că ne facem fiecare propriul noroc, atunci pregătirea și planificarea merită cel mai mare credit. Veronica și cu mine am fost conduși nu de un termen limită auto-impus pentru a porni afacerea într-o anumită zi, ci de dorința de a ști cât mai mult posibil despre afacerea noastră și despre cum o putem susține și dezvolta. Cu alte cuvinte: dacă vă grăbiți să lansați o afacere acordați-vă atâta timp cât aveți nevoie pentru a vă dezvolta ideea și a face planuri. Nu vă grăbiți! Cercetați cu atenție fiecare aspect.

3. Fiți flexibil

Chiar dacă planificarea este vitală, trebuie să fiți pregătiți pentru imprevizibil. În cazul nostru, a fost vestea că Veronica este însărcinată. Ne-am întrebat dacă trebuie să amânăm totul până se va naște copilul (am hotărât că nu), am revăzut planurile incluzând un scurt „concediu” de maternitate. Planificând în jurul datei de naștere, am finalizat business-plan-ul formal și prototipul la timp. În aprilie, Veronica a dat naștere unui băiețel, George, pentru a-i ține de urât fiicei sale, Ștefi.

Un alt consultant ne-a spus cândva: „A porni o companie este ca și cum ai vâsli într-o barcă. Este plăcut în ape liniștite, însă trebuie să-ți modifice cursul când începe să bată vântul. Nu este un proces liniar.”

4. Fiți profesioniști

Chiar dacă vă documentați pentru afacere, elaborați business-plan-ul, vă pregătiți să demisionați sau vă aflați în ultima săptămână la locul vostru de muncă, trebuie să vă dați tot interesul pentru angajatorul vostru până în ziua plecării. Succesul vostru personal va depinde de multe lucruri, inclusiv de talentul și experiența voastră. Dar și mai importante sunt integritatea și reputația. Dacă nu veți putea menține o relație de afaceri cu fostul patron, de ce potențialii investitori, clienții sau partenerii ar avea încredere că îi veți trata corespunzător?

5. Separați demersul antreprenorial de statutul de angajat

În lunile care preced plecarea, trebuie să țineți eforturile antreprenoriale separate de responsabilitățile pe care le aveți ca angajat. În special în consultanță, voi sunteți „produsul”. Ceea ce vindeți este profesionalismul vostru. Noaptea, sfârșiturile de săptămână și vacanțele pot fi folosite pentru a face analize și planuri, dar asta este ceea ce se așteaptă de la profesioniști. Veronica și cu mine am evitat să lucrăm pentru United Multimedia în timpul cât am fost angajați. Întâlnirile în care am pus planurile la punct le-am avut după program și ne-am întâlnit cu contabilul în zilele libere. Nici măcar nu am făcut fotocopii la serviciu. Și atunci când a trebuit să legalizăm parteneriatul, mai întâi am demisionat. Nu uitați că fostul angajator poate deveni unul din clienții voștri, de aceea nu ridicați nici un obstacol în urma plecării voastre.

6. Fiți pregătiți pentru sușuri și coborâșuri

Nici o planificare și previziune din lume nu vă pregătește pentru impactul emoțional al situației de a fi pe cont propriu. Eu și Veronica ne-am întâlnit cu contabilul la ora 10 în prima dimineață în care demisiile noastre au avut efect (iar eu aveam febră foarte mare). Am început primul proiect de consultanță două săptămâni mai târziu.

Însă opt săptămâni după aceea, deși eram implicați în mai multe discuții promițătoare, nu se afla nici un proiect mai însemnat la orizont. Când au început lunile de vară, a apărut și prima picătură de speranță. Deodată, sușurile și coborâșurile despre care ne avertizaseră mulți nu mai reprezentau ceva abstract.

„O cale de a reuși – ne-au spus aceiași consultanți – este a avea în jur câteva persoane care să «dea semnalul la aclamații». Aceștia pot fi consilieri informali care să acționeze ca o «comisie de sănătate». Ei vă pot aduce la realitate, dar tot ei vor spune: «Hei, sunteți buni. Veți reuși.» Întreprinzătorii mai experimentați își amintesc că procesul de demarare a fost amenințat de eșec și respingere. Vă veți afla la podea și pe tavan de trei ori pe zi.”

7. Dacă vă așteptați ca o sarcină să fie îndeplinită în două luni, luați în calcul patru

Asta nu se întâmplă pentru că, deodată, aveți nevoie de mai mulți oameni pentru realizarea sarcinii. Înseamnă doar că va trebui să fiți un jongler mai bun. Pe cont propriu, nu aveți sprijinul din partea angajaților unei mari întreprinderi, care să vă copieze scrisorile sau fișierele. De asemenea, purtați mai multe pălării decât ca angajat: sunteți manager, director de produs, reprezentant de vânzări, reprezentant al serviciului-clienți, secretară și multe altele. Dacă vreți ca un lucru anume să fie făcut, trebuie să-l faceți în timp ce vă asigurați că toate celelalte sunt rezolvate simultan. Din moment ce nu puteți adăuga zilei nici o oră în plus, adăugați câteva ore orarului vostru pentru a vă respecta termenele față de clienți și parteneri. Fiți onest în ceea ce privește estimarea timpului necesar. Dacă aveți nevoie de o săptămână pentru a îndeplini un proiect, nu spuneți oamenilor că îl veți face în două zile. Dacă eșuați în respectarea termenelor, îi veți dezamăgi pe cei care s-au bazat pe voi, iar într-o afacere nouă un client nemulțumit reprezintă o referință pe care nu o doriți.

Dacă încercați să găsiți fonduri pentru un nou produs vă veți confrunta cu alte presiuni. Consultantul ne-a spus: „Cea mai grea sarcină pe care o veți avea va fi să găsiți bani. Asta cere mai mulți bani și mai mult timp decât vă imaginați”. Unor întreprinzători le-a spus că „găsirea unor fonduri va dura de două ori mai mult și va costa de patru ori mai mult decât credeți.” Nu uitați că dacă sunteți expert în dezvoltarea sau vânzarea unui produs, găsirea banilor necesari este ceva nou pentru voi.

8. Din când în când, faceți un pas înapoi pentru o privire de ansamblu

Detaliile activității zilnice sunt impresionante și nu de puține ori, neplăcute. Când am început cu United Multimedia, eram îngrijorat că urmărirea multitudinii de detalii poate fi o problemă. În schimb, am descoperit că este o mare provocare să fac un pas înapoi aproape în fiecare zi ca să văd tabloul de ansamblu. Să fac asta a devenit esențial pentru echilibrul meu.

De exemplu, când am devenit neîncrezător în reușita eforturilor mele cu privire la prototip, Veronica mi-a amintit calmă că în ultimele trei luni am contribuit la creionarea și finalizarea parteneriatului nostru, am gestionat un proiect de consultanță măricel, am scris cerințele funcționale pentru linia noastră de produse și specificația pentru prototip, m-am întâlnit cu o jumătate de duzină de programatori și m-am documentat pentru o mare parte din planul nostru de afaceri.

9. Fiți modești

Acum văd în altă lumină toate micile activități pe care, ca angajat, le consideram ca neimportante. Fotocopiile costă 2000 lei pe pagină, telefoanele 5000-10000 lei pe minut și trebuie să plătesc pentru ele. De aceea, dacă un articol nu este foarte important, nu-l cumpăr. Dacă este cu adevărat necesar, îl cumpăr cât mai târziu posibil. Caut și alte căi prin care să rezolv problemele. De exemplu, am economisit ciornele scrisorilor și ale business-plan-urilor imprimând alte ciorne pe verso.

Nu uitați că un procent important din noile afaceri eșuează în primul an, cele mai multe pentru că li se termină banii. Atitudinea mea este următoarea: cu cât cheltuiesc mai puțin, cu atât mai mult timp o pot face. Mai mult, nu lăsați perspectiva reducerii taxelor să vă raționalizeze cumpărăturile.

10. Nu uitați să vă distrați

Când am pornit compania am simțit adevăratul sens al aventurii. Nu am avut luni de zile un cec plătit și văd o lungă și călduroasă vară de muncă asiduă și un cash flow sărac apăsând pe umerii mei. Muncesc mult mai multe ore pe zi decât am făcut-o vreodată și știu că zilele vor deveni și mai lungi pe măsură ce vor înainta în planurile noastre. Dar nu am nici o îndoială cu privire la următorul aspect: mingea e în terenul meu.

Îmi place să rezolv probleme fără să-mi fac griji despre schimbările politice și să editez planuri de afaceri pe verandă atunci când am nevoie să evadesc de lângă telefon. Mai mult decât orice, îmi place să concep produse acolo unde înainte nu era nimic. Și sunt fermecat de ideea de a comunica cu sute de mii de consumatori care vor utiliza într-o zi produsele noastre. Așa trebuie să fie. Și dintre toate sugestiile înșirate aici, aceasta este cea mai ușor de urmat.

1. Identificați elementele corespunzătoare celor trei planuri ale creării unei întreprinderi (de marketing, financiar și uman).
2. Cum ați caracteriza întreprinzătorul care își spune aici propria poveste?
3. Comentați sfaturile oferite de Vlad.
4. Organizați-vă (pe hârtie) propria dvs. afacere având același obiect de activitate ca în cazul prezentat.

La Nagel, totul are în prim-plan alimentele, obiectivele și satisfacția clienților dvs. Pentru aceasta, ofertele noastre de servicii sunt configurate în așa fel, încât să le putem adapta cerințelor dumneavoastră individuale⁷⁶.

Este convingerea noastră că această orientare direcționată exclusiv către clienți este esențială în prezent pentru succes și că trebuie să fie pretenția unui partener logistic lider în Europa. Deoarece cerința unui client nu este niciodată identică cu cea a altuia. În sezonul de vârf, atunci când trebuie să compensați fluctuațiile de cantități sau trebuie să adaptați sortimente, noi vă stăm la dispoziție. Atunci când sunteți în căutarea de procese industrializate pentru a vă configura logistica mai eficient și mai sigur sau atunci când aveți nevoie de uniformizarea administrației logistice și de optimizarea managementului calității în cazul strategiilor locațiilor de depozitare și distribuție sau a fuziunii anumitor locații, noi vă stăm la dispoziție.

⁷⁶ <https://www.nagel-group.com/ro/lebensmittellogistik/index.html>

Pentru a vă îndeplini sarcina, selectăm cele mai bune componente dintre conceptele noastre de branșă bine gândite. Adaptăm aplicațiile noastre inteligente de IT la nevoile dumneavoastră. Și, mai ales, adaptăm soluțiile noastre de proces pentru a se potrivi exact cerințelor produsului dumneavoastră. Astfel, beneficiați de calitatea optimă măsurabilă, care îi va impresiona pe clienții dumneavoastră – în toată Europa, dintr-un singur loc.

Ne ocupăm exclusiv de produse alimentare. Însă o facem cu pasiune și precizie, cu flexibilitate și individualitate. Obiectivele și satisfacția dvs. sunt linii directoare pentru activitatea noastră. Ofertele noastre de servicii sunt astfel concepute, încât să le putem adapta dorințelor dumneavoastră.

Rețeaua LTL

Transporturile de mărfuri ambalate beneficiază de dimensiunea și de calitatea Nagel Group: Prin intermediul rețelei noastre extinse la nivel european, puteți fi întotdeauna sigur de disponibilitatea înaltă a spațiului de încărcare și de plecările directe regulate pentru transportul dvs. de mărfuri ambalate. Iar o planificarea eficientă a traseelor în legătură cu sistemul nostru de informații despre transport fac transporturile fiabile și eficiente din punct de vedere al costurilor.

FTL-Power

În domeniul transportului cu camionul în regim exclusiv-complet (Full Truck Load) Nagel Group realizează transporturi cu fiabilitate și stabilitate. În acest sens, prin punerea în practică a soluțiilor telematice dispunem de competențele esențiale pentru transporturile în regim exclusiv-complet: bune cunoștințe de piață și de produs; flexibilitate datorată capacității mari de transport și interconectării transparente a centrelor de distribuție.

Contract Logistics

Logistica dedicată eficientă, la Nagel-Group, se adaptează necesităților și proceselor dumneavoastră, accelerându-le în același timp. În acest sens, vă oferim „rețete” personalizate și dezvoltări IT proprii, care includ procesele dumneavoastră individuale și simultan calitatea dovedită a modulelor standard. Rezultă astfel soluții individuale de depozitare care devin canonul pentru standardele industriale, de la eliminarea deșeurilor de producție și logistica depozitelor până la livrarea către clienții dumneavoastră.

Studii de caz⁷⁷:

Produse lactate din Franța – pentru lanțuri comerciale în 5 țări europene

Sarcina

Unuia dintre clienții noștri francezi i s-a solicitat de către unul dintre clienții săi importanți aprovizionarea depozitelor centrale din Germania, Austria, Polonia și Cehia. Până acum nu a dorit să se implice în acest proiect din cauza traseelor prea lungi, a numărului ridicat de puncte de livrare, a cheltuielilor de distribuție ridicate pe piața transportului de mărfuri. Însă din cauza presiunii concurenței a fost nevoit să înfrunte această provocare. Însă în ce fel, de vreme ce nu există date referitoare la cantități, amplitudinea comenzilor și necesitățile fixe existente de-a lungul săptămânii?

În urma unei discuții cu unul dintre directorii noștri de filială a rezultat în scurt timp o soluție foarte simplă, însă și foarte eficace.

Soluția

Producătorul ne predă zilnic cantitatea pentru 1 până la 2 semi-trailere. Nagel-Group asigură traseul principal până la cea mai bine poziționată filială germană (în funcție de situația de moment, în nord, sud sau vest), la care șoferul poate ajunge în timpul schimbului său. Datele

⁷⁷ <https://www.nagel-group.com/ro/lebensmittellogistik/index.html>

sunt remise în avans, astfel încât în filiala germană să poată fi planificată combinația potrivită între livrări directe și utilizarea rețelei de transport. Marfa este reîncărcată încă din seara sosirii și ajunge la termenul prevăzut în depozitul central. Date fiind legăturile directe zilnice existente între locațiile rețelei și aproape toate depozitele comerciale centrale din Europa, fluctuațiile și surprizele care pot apărea în ceea ce privește planificarea cantităților nu reprezintă un motiv de îngrijorare.

Rezultatul

Acest client a profitat de rețeaua internațională existentă și de rețeaua de transport a Nagel-Group. Un mare avantaj l-a reprezentat în acest caz frecvența extrem de mare a livrărilor către depozite centrale - ceea ce a făcut inutilă o expediție izolată, de durată și costisitoare. În plus, gradul ridicat de exploatare a vehiculelor noastre a reprezentat un avantaj atât pentru client cât și pentru mediu, totodată prin efectul de unificare al fluxurilor de marfă am contribuit și la reducerea emisiilor de CO₂. Iar competiția de pe piața națională se află în fața unei noi provocări.

Producător de dulciuri – Selecție a sortimentelor efectuată manual

Sarcina

Nagel-Group a fost însărcinat în 2010 de către un mare producător de dulciuri german cu preluarea operațiunilor de gestionare a depozitului în două locații. Provocarea în cazul serviciilor logistice pentru industria dulciurilor: Afacerile sunt caracterizate de puternice variații sezoniere, precum și de puternice variații ale cantităților chiar și în timpul săptămânii. Astfel, uneori sortimentele trebuie ajustate rapid și pe neașteptate. Gama vastă de produse și caracteristicile respectivelor ambalaje au trebuit și ele luate în considerare din perspectiva flexibilității optime și a structurii costurilor.

Soluția

Pentru acest contract, Nagel-Group și-a utilizat experiența îndelungată în domeniul serviciilor cu valoare adăugată (Value Added Services) și a implementat întregul proces de depozitare al ambelor unități de co-packing: De la intrarea materiilor prime, la depozitare și împachetare și până la scoaterea lor din depozit. Secretul operațiunii: prin reducerea automatizării și creșterea numărului de procese executate direct de către personal este posibil un control foarte flexibil și sunt asigurate cele mai rapide reacții la variațiile de cantitate și sortimente. În plus, Nagel-Group a optimizat procesul de fabricație pentru constituirea unităților de comercializare: Pe baza planurilor de ambalare, este prestabilită în mod unitar cantitatea corectă și schema de ambalare corespunzătoare. Calitatea necesară este asigurată prin verificări prin sondaj ale grupaj. Paletii finalizați primesc noi etichete și sunt stocați în depozitul de aprovizionare.

Rezultatul

În numai 5 luni am putut structura pentru client un proces de fabricație care l-a ajutat să facă față perfect cerințelor de sezon și variațiilor inerente în sectorul său de activitate. Astfel, în momentul de față ambele locații și producția conexă sunt integrate în mod optim în rețeaua Nagel-Group. Un mare succes pentru noi și un pas important pentru clientul nostru.

producător de brânză - adus în cea mai bună poziție prin optimizarea locației

Sarcina

În cadrul procesului de optimizare a proceselor logistice, un mare producător de brânză german și vechi client al Nagel-Group a solicitat examinarea și refacerea conceptului de locație existent. Printr-o analiză a cantităților și a fluxului de mărfuri urma să fie determinată locația ideală pentru depozitare și distribuție.

Soluția

Analizele au scos în evidență dezavantajele conceptului curent de depozitare, cu două depozite regionale, față de conceptul cu un singur depozit central. Locația ideală a fost stabilită într-o poziție din centrul Germaniei - în directă apropiere de una dintre cele 27 de filiale germane ale Nagel-Group. De aici, produsele din brânză pot fi distribuite internațional pe cea mai scurtă și, în primul rând, cea mai rapidă cale către destinatar.

În cadrul următorului pas, locația identificată a trebuit pregătită pentru procesele clientului. După clarificarea tuturor cerințelor de natură operativă, Nagel-Group a constituit o echipă de proiect. Pentru a putea realiza mutarea clientului în locația aleasă, au fost necesare câteva modificări de natură tehnică ale depozitului. Astfel, a fost necesară reducerea unei părți a depozitului automatizat cu rafturi înalte pentru a extinde suprafața existentă de picking. În continuare, au fost schimbate unități tehnice, au fost modernizate echipamentele de deservire a rafturilor și întregul depozit a fost dotat cu cea mai modernă tehnică de răcire, inexistentă până în acel moment.

În plus, schimbarea locației a fost utilizată ca o bună ocazie pentru optimizarea proceselor de depozitare. În acest sens, a fost necesară familiarizarea a 30 de angajați cu procesele modificate.

Rezultatul

Proiectul s-a desfășurat în condiții solicitante. Reconstrucția depozitului a avut loc în timp ce operațiunile curente erau în plină desfășurare. Astfel, productivitatea a fost asigurată de-a lungul întregii operațiuni. Noua poziție și procesele de depozitare de o amploare sensibil mai redusă îi asigură producătorului avantaje competitive pe termen lung.

Comerțul cu fructe – Un plus de transparență prin procese de depozitare standardizate Sarcina

Un renumit importator de fructe, de mărime medie și cu cerințe de calitate foarte ridicate, s-a adresat Nagel-Group pentru îmbunătățirea proceselor sale depozitare. Sistemul existent de procesare a comenzilor, controlat manual, trebuia transformat într-o procedură standardizată. Clientul nostru se aștepta la un sistem care să facă controlul proceselor mai eficient și mai sigur.

Soluția

Împreună cu clientul, Nagel-Group a decis ca nucleul optimizării proceselor să îl reprezinte implementarea software-ului de management al depozitelor CALwms. Măsurile pregătitoare pentru implementare au constatat între altele în restructurarea proceselor de intrare și de gestionare a mărfurilor. În acest sens, toate articolele au primit o identificare clară prin intermediul unei etichete de intrare. În continuare, datele esențiale au fost transferate în siguranță în noul sistem.

Pornind de la această bază, au fost introduse următoarele procese:

Transferul datelor de bază privitoare la articole prin transferul la distanță al datelor

Înregistrarea intrărilor de marfă în sistemul de management al depozitului

Depozitarea mărfii cu RF-Scanning

Administrarea locurilor de depozitare prin intermediul sistemului de management al depozitului

Notificări privind comenzile prin intermediul transferului la distanță al datelor

Procese speciale și soluții individuale care au fost introduse în cadrul proiectului:

Rezolvarea formalităților vamale prin intermediul transferului la distanță al datelor

Rezultatul

Introducerea software-ului de management al depozitului CALwms permite în momentul de față un proces structurat de intrare a mărfurilor. Acum pot fi combinate individual modulele standardizate. Întreaga desfășurare a depozitării este acum transparentă și poate fi

urmărită de către toți cei implicați în acest proces. Iar organizarea locurilor de depozitare urmează acum un plan clar. Astfel, toate articolele sunt depozitate într-o poziție definită, iar procesul de evacuare a produselor din depozit este simplificat prin scanarea etichetei de pe palet. Astfel a scăzut simțitor rata erorilor în procesul de picking. Nu în ultimul rând, rezolvarea formalităților vamale este acum un proces automat în cadrul sistemului, devenind astfel mult mai rapidă și mai puțin complicată. Pe scurt: Prin intermediul WMS, numărul proceselor desfășurate de client s-a redus considerabil, iar performanțele sale în domeniul logisticii fructelor s-au îmbunătățit pe termen lung.

Identificați în cadrul studiilor de caz următoarele:

Implicarea logisticienilor în proiectarea produsului-

Asigurarea INPUTURILOR necesare-

Mentinerea calitatii produselor

Intervalul de onorare a comenzilor-

Sursa: <https://www.nagel-group.com/ro/lebensmittellogistik/index.html>

Cap. 10 - Mediul de afaceri european și internațional

Autor: Lazea Ruxandra

10.1 Introducere

Institutul de Management de la Lausanne întocmește anual un studiu ce are ca obiect stabilirea unui clasament al celor mai competitive țări ale lumii. Acest clasament se întocmește pe baza a patru criterii principale: **performanța economică**, **eficiența politicii guvernamentale**, **eficiența mediului de afaceri** și **infrastructura**. Aceste criterii subsumează un număr de 323 de indici și indicatori⁷⁸.

Cu privire la primul criteriu – **performanța economică** – se consideră că aceasta trebuie abordată și analizată într-o manieră foarte complexă. Iată, în continuare doar câteva din elementele de abordare ale acestui criteriu:

- prosperitatea actuală a unei țări reflectă și performanțele sale economice din trecut;
- competiția guvernată de forțele pieței asigură performanțele de durată ale unei națiuni;
- cu cât competiția internă se manifestă mai acerb, cu atât mai competitive vor fi firmele naționale atunci când activează pe piețele externe;
- succesul unei țări la nivelul comerțului exterior, arată competitivitatea companiilor sale (dacă nu se ține cont de barierele comerciale);
- deschiderea unei țări către activitățile economice internaționale conduce, de regulă, la creșterea performanțelor economice interne ale acelei țări;
- investițiile internaționale determină o alocare economică mai judicioasă a resurselor la nivel mondial.

Referitor la cel de-al doilea criteriu, **eficiența politicii guvernamentale**, elementele definitorii sunt:

- intervenția statelor în activitățile de afaceri pot fi minimizate, parțial, prin crearea de condiții pentru ca între firme să existe o concurență loială;
- guvernul, poate stabili totuși condiții macroeconomice și sociale care sunt predictibile, și, astfel, se minimizează riscul extern pentru întreprinderile economice;
- guvernele trebuie să fie flexibile în activitatea lor, adaptându-și politicile economice la schimbările apărute în cadrul mediului internațional (mondial, global);
- administrațiile publice au sarcina de a oferi o structură a societății bazată pe corectitudine, egalitate și justiție, menite să asigure securitatea populației.

Al treilea criteriu abordat în cadrul analizei **eficiența mediului de afaceri**, presupune valorificarea câtorva elemente, cum sunt:

- eficiența optimă împreună cu abilitatea de adaptare la schimbările în mediul concurențial sunt atribute manageriale cruciale pentru competitivitatea firmelor;
- facilitățile de ordin financiar-fiscal pot oferi sporuri de competitivitate;
- un sistem financiar bine dezvoltat și integrat la nivel mondial susține competitivitatea economiei naționale;
- menținerea unui nivel de trai ridicat necesită integrearea economiei interne în economia mondială;
- spiritul antreprenorial este decisiv pentru activitatea economică, în special în faza sa de debut;

⁷⁸ Gavrilă Paven Ionela, Mediul de afaceri european, suport de curs, 2016

- crearea și menținerea unei forțe de muncă instruite contribuie din plin la creșterea competitivității;
- productivitatea este reflectată în nivelul valorii adăugate;
- atitudinea față de muncă afectează în sens pozitiv sau negativ competitivitatea unei națiuni.

Ultimul criteriu luat în considerare **infrastructura**, are un rol important în asigurarea unei competitivități interne și internaționale. Aceasta, cel puțin, în următoarele sensuri:

- o infrastructură bine dezvoltată include un sistem eficient de afaceri și susține activitatea economică;
- de asemenea, o infrastructură modernă include tehnologia informației și protecția eficientă a mediului natural;
- avantajul competitiv poate fi obținut prin intermediul aplicațiilor inovative și eficiente, ale tehnologiilor existente;
- investițiile în cercetarea fundamentală și aplicativă, precum și activitățile inovative sunt cruciale pentru o țară, în oricare dintre stadiile dezvoltării sale economice;
- investițiile pe termen lung, în cercetare-dezvoltare, sunt de natură să sporească nivelul de competitivitate al firmelor;
- calitatea vieții reprezintă o parte esențială a atractivității unei țări;
- resursele educaționale adecvate și accesibile, ajută la dezvoltarea unei economii bazate pe inovație și creativitate.

Reglementari legislative cu privire la mediul de afaceri din România⁷⁹

Direcția Generală Comerț Exterior din cadrul Ministerului Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri^{80 81}

Principala structură responsabilă pentru elaborarea și implementarea politicii comerciale, care sprijină integrarea armonioasă a României în sistemul global de relații internaționale și dezvoltarea economică prin promovarea exporturilor. Este totodată și principala structură care gestionează activitatea de promovare economică externă, prin rețeaua de consilieri economici care funcționează în Birourile de Promovare Comercial-Economică din cadrul misiunilor diplomatice al României.

Alte entități cu responsabilități în domeniul comerțului exterior:

Consiliul de Export este o structură organizatorică la nivel național, cu caracter public-privat, fără personalitate juridică, care funcționează pe lângă Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri și care are ca obiectiv armonizarea strategiilor sectoriale, intersectoriale și regionale cu Strategia Națională de Export, precum și stabilirea obiectivelor și priorităților în domeniul exportului prin intermediul Programelor anuale de promovare a exporturilor.

Eximbank, Banca de Export-Import a României, având ca acționar majoritar statul român, este principala instituție care susține și promovează exporturile și investițiile companiilor românești în străinătate.⁸²

Investiții Străine

⁷⁹ <https://www.mae.ro/node/1415#null>

⁸⁰ <http://www.imm.gov.ro/mmaca/comert-exterior/>

⁸¹ <http://www.imm.gov.ro/mmaca-etichete/reteaua-externa/>

⁸² <https://www.eximbank.ro/>

Direcția Generală Investiții Străine din cadrul Ministerului Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri^{83 84 85}

Are în responsabilitate dezvoltarea de mari proiecte investiționale, fiind punctul de contact pentru investitorii străini și asistând companiile internaționale în implementarea proiectelor de investiții, urmărind totodată poziționarea României ca principală destinație a investițiilor străine în regiune.

Mediul de Afaceri și Întreprinderile Mici și Mijlocii

Direcția Generală IMM și Mediul de Afaceri din cadrul Ministerului Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri^{86 87 88}

Asigură aplicarea Strategiei guvernamentale pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România – Orizont 2020 și a Programului de guvernare în domeniile mediului de afaceri și întreprinderilor mici și mijlocii, în concordanță cu cerințele economiei de piață și pentru stimularea inițiativei operatorilor economici.

Politica economică

Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri⁸⁹

Instituția de specialitate a Guvernului României care aplică strategia și Programul de guvernare în domeniile economie, politici industriale și de competitivitate, industria de apărare, resurse minerale neenergetice, afaceri europene, privatizare, postprivatizare și relația cu investitorii și soluționarea alternativă a litigiilor.

Principiile bugetului Uniunii Europene

Bugetul Uniunii Europene este guvernat de câteva principii, precum *principiul unității*, care înseamnă că toate veniturile și cheltuielile Uniunii Europene trebuie incluse într-un singur document.

În al doilea rând, *principiul anualității* presupune că operațiunile bugetare se referă la un anumit exercițiu bugetar. Creditele de angajament se referă la cheltuielile totale dintr-un an financiar ale operațiunilor ce urmează a fi efectuate. Creditele de plată acoperă cheltuielile, până la nivelul introdus în buget, ce rezultă din creditele angajate în exercițiul financiar curent și/sau exercițiile financiare precedente.

În al treilea rând, *principiul echilibrului* presupune că cheltuielile nu trebuie să depășească veniturile estimate pentru un anumit exercițiu financiar. Nu pot fi împrumutate fonduri pentru acoperirea unui deficit bugetar.

Capitolele de cheltuieli – Articole bugetare

Bugetul Uniunii Europene este divizat în șapte capitole de cheltuieli:

- **Politica agricolă comună** (PAC) este cel mai mare articol bugetar (aproximativ 45% din bugetul total). Cheltuielile din acest capitol finanțează, pe de o parte, măsurile legate de piață, precum sprijinul intern, subvențiile la export și plățile directe către fermieri (primul pilon al PAC) în proporție de 100% și, pe de altă parte, măsurile legate de dezvoltarea rurală (al doilea pilon al PAC), în baza cofinanțării. De

⁸³ <http://www.imm.gov.ro/ro/mmaca/investitii-straine/>

⁸⁴ <http://investromania.gov.ro/web/>

⁸⁵ www.businessromania.gov.ro

⁸⁶ <http://www.imm.gov.ro/ro/mmaca/mediul-de-afaceri/>

⁸⁷ <http://www.aippimm.ro/>

⁸⁸ <http://www.immoss.ro/>

⁸⁹ <http://economie.gov.ro/>

asemenea, sunt finanțate subvențiile la export pentru produsele agricole comercializate în afara UE și măsurile de dezvoltare a zonelor rurale. Consiliul Agricol din 30 mai 2005 a ajuns la un acord cu privire la înființarea a două fonduri, unul pentru primul pilon, numit *Fondul European de Garantare Agricolă* (FEGA), și celălalt pentru al doilea pilon, numit *Fondul European de Dezvoltare Rurală* (FEDR);

- Al doilea capitol de cheltuieli se referă la diverse tipuri de **operațiuni structurale**, sprijinind, de exemplu, regiunile mai puțin dezvoltate din Europa, zonele afectate de declinul industrial, regiunile slab populate sau măsurile de combatere a șomajului;
- Al treilea capitol se referă la **politicile interne**, precum investițiile în cercetare și dezvoltare tehnologică, educație, cultură, societatea informațională, chestiuni sociale, energie, mediu, protecția consumatorului, piața internă, industrie și rețele transeuropene;
- Al patrulea capitol de cheltuieli este destinat **acțiunii externe**, inclusiv cooperarea cu țările din jurul Mării Mediterane, din Europa Centrală și de Est, precum și cu țările în curs de dezvoltare din America Latină, Asia, Africa și Orientul Mijlociu. De asemenea, banii sunt utilizați pentru ajutor umanitar și inițiative de sprijinire a dezvoltării democratice și a respectării drepturilor omului;
- **Creditele alocate administrării instituțiilor Uniunii Europene** reprezintă al cincilea capitol. Printre acestea se numără salariile și contribuțiile la pensii pentru angajați, traduceri, construcția și întreținerea clădirilor, precum și cheltuielile pentru oficiile externe și interne ale Uniunii Europene;
- Al șaselea capitol se referă la **rezervele** care pot fi utilizate numai în circumstanțe și pentru necesități speciale, cum ar fi asistența în cazul unor dezastre;
- **Ajutorul de preaderare** reprezintă al șaptelea capitol de cheltuieli și constă, printre altele, din sprijin agricol și structural pentru statele candidate (cheltuielile pentru programele **PHARE**, **ISPA**, **SAPARD**).

Politica fiscală

Ministerul Finanțelor Publice⁹⁰

Instituția de specialitate a Guvernului României care aplică strategia și Programul de guvernare în domeniul finanțelor publice și în domeniile de activitate fiscală, bugetară, datorie publică, audit public intern și managementul investițiilor publice.

Politica monetară

Banca Națională a României⁹¹

Banca centrală a României, cu atribuții în: elaborarea și aplicarea politicii monetare și a politicii de curs de schimb; autorizarea, reglementarea și supravegherea prudențială a instituțiilor de credit, promovarea și monitorizarea bunei funcționări a sistemelor de plăți pentru asigurarea stabilității financiare; emiterea bancnotelor și a monedelor ca mijloace legale de plată pe teritoriul României; stabilirea regimului valutar și supravegherea respectării acestuia; administrarea rezervelor internaționale ale României etc.

Politica vamală

Direcția Generală a Vănilor⁹²

Structură care funcționează în cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală, responsabilă de supravegherea comerțului internațional al Uniunii Europene, în conformitate

⁹⁰ <http://www.mfinante.gov.ro>

⁹¹ <https://www.bnr.ro>

⁹² <http://www.customs.ro>

cu politica comercială comună și cu celelalte politici comune ale UE cu impact asupra comerțului.

Evidența firmelor care funcționează pe teritoriul României

Oficiul Național al Registrului Comerțului⁹³

Instituția publică aflată în subordinea Ministerului Justiției, care are ca principale atribuții: asistența acordată persoanelor interesate pentru înregistrarea în registrul comerțului; identificarea unei firme (cod unic de înregistrare, denumire, sediu); statistici structurate pe diferite criterii; informații privind evoluția firmei de la înregistrare până la zi; confirmarea inexistenței unei firme sau constatarea radierii.

Sistemul Cameral

Camera de Comerț și Industrie a României⁹⁴

Sistemul Cameral din România reprezintă rețeaua asociativă a mediului de afaceri cu cea mai extinsă reprezentare la nivel național și este singura organizație prezentă în fiecare județ al țării. CCIR se implică activ în organizarea de misiuni economice în străinătate pentru companiile românești, organizarea de forumuri de afaceri (inclusiv business to business-B2B), seminarii și prezentări în România pentru companii din străinătate, precum și în oferirea de informații de afaceri la cerere sau prin intermediul platformei electronice Sistemul de Informații de Afaceri⁹⁵, care cuprinde informații despre firmele românești, cereri și oferte de produse, servicii și posibilități de cooperare ale firmelor românești și străine, licitații internaționale, proiecte de investiții, precum și evenimente naționale și internaționale.

Statistica oficială

Institutul Național de Statistică⁹⁶

Instituția de specialitate aflată în subordinea Guvernului României care organizează și coordonează serviciile de statistică oficială, sistemul de indicatori statistici, metodologiile de calcul, tehnologiile și standardele specifice de obținere a indicatorilor, precum și cercetările statistice referitoare la fenomenele și procesele economico-sociale.

Concurență

Consiliul Concurenței⁹⁷

Autoritatea națională în domeniul concurenței, care monitorizează piețele și actorii de pe aceste piețe, și care protejează și stimulează concurența pe piața românească în vederea dezvoltării unui mediu concurențial normal și în vederea asigurării unei promovări cât mai bune a intereselor consumatorilor.

Mediul de afaceri, IMM-urile, concurența și protecția consumatorului:⁹⁸

Obiective:

1. Îmbunătățirea calității actului administrativ, a procesului decizional și a managementului și coordonării orizontale a politicilor publice

⁹³ <https://www.onrc.ro>

⁹⁴ <http://ccir.ro/>

⁹⁵ <http://www.snia.ro/>

⁹⁶ <http://www.insse.ro>

⁹⁷ <http://www.consiliulconcurenței.ro>

⁹⁸ <https://lege5.ro/Gratuit/geztaobyg4/mediul-de-afaceri-imm-urile-concurenta-si-protectia-consumatorului-program?dp=gqytamjqgqydq>

2. Crearea unui mediu de afaceri care să stimuleze competitivitatea firmelor și dezvoltarea de abilități și competențe antreprenoriale ridicate, capabile să facă față competiției atât pe piața unică europeană, cât și în exteriorul UE

3. Stimularea capacității firmelor de a crea, adăuga, capta și reține valoare în lanțul național productiv, bazată pe procese, produse și servicii

4. Creșterea încrederii consumatorilor, bazată pe o protecție eficientă și drepturi consistente

Direcții de acțiune

- Simplificarea și îmbunătățirea cadrului legislativ și administrativ, diminuarea birocrăției și a corupției, a poverii administrative și fiscale și a para-fiscalității; se va urmări reducerea numărului de proceduri administrative, a duratei de obținere a autorizațiilor, avizelor, licențelor, permiselor, a costurilor acestor proceduri și implicit scăderea corupției

- Accelerarea reformelor pro-competitive și promovarea unui mediu concurențial corect
- Elaborarea și implementarea unei strategii integrate și transparente pentru îmbunătățirea și dezvoltarea mediului de afaceri, pe baza evaluării și valorificării factorilor cu impact asupra competitivității firmelor și a promovării măsurilor de îmbunătățire a cadrului legislativ și organizatoric

- Dezvoltarea, în cadrul sistemului de învățământ și în sisteme de pregătire specializate, a culturii antreprenoriale, întărirea performanțelor manageriale și încurajarea spiritului inovator; în acest context sunt necesare eforturi pentru conștientizarea în mediul de afaceri românesc a importanței drepturilor de proprietate intelectuală, managementului calității, managementului activelor intangibile, în particular al brevetelor de invenție și al mărcilor - stimularea utilizării acestora

- Aplicarea noului cadru de politici în domeniul IMM al Comisiei Europene - Small Business Act

- Facilitarea accesului întreprinderilor la fondurile structurale europene și la mecanismele de finanțare puse la punct prin intermediul EXIMBANK, CEC, Fondului Român de Garantare pentru IMM, a Fondului de Garantare pentru Agricultură, a Fondului Român de Contragarantare pentru IMM înființat în 2009

- Asigurarea unui nivel ridicat de protecție a consumatorilor prin aplicarea efectivă a legislației; protecția consumatorilor împotriva practicilor comerciale incorecte, precum și a riscurilor care pot să le afecteze viața, sănătatea, securitatea și interesele economice; dezvoltarea cooperării cu organismele Uniunii Europene, cu statele membre, precum și cu societatea civilă; stimularea capacității de autoprotecție individuală și asociativă a consumatorilor în completarea protecției directe oferite de instituțiile statului

1. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM)

- Crearea cadrului instituțional, legislativ și financiar favorabil susținerii IMM-urilor și a inițiativei private

- Contracurarea efectelor crizei economice globale prin implementarea, în regim de urgență, a unor măsuri de natură economică și de reglementare fiscală, în vederea susținerii și stimulării IMM-urilor

- Racordarea politicilor în domeniul IMM-urilor la obiectivele Lisabona
- Dezvoltarea capacității tehnologice a IMM-urilor
- Implementarea politicii în domeniul cooperăției
- Sprijinirea întreprinzătorilor agricoli și a gospodăriilor familiale
- Stimularea activității de producție și valorificare din resurse locale
- Sprijinirea activităților inovative
- Dezvoltarea bazei antreprenoriale durabile

2. Comerț exterior

- Implementarea, susținerea și monitorizarea implementării Strategiei naționale de export, inclusiv dezvoltarea de strategii regionale de competitivitate la export în parteneriat public-privat
- Derularea programului "Exportul românesc" în teritoriu, pentru extinderea bazei de exportatori la nivel local
- Corelarea activităților promoționale și de acces pe piețe non-UE la nivel național cu cele la nivelul UE, prin participarea activă la Comitetul Consultativ de Acces pe Piețe al Comisiei Europene
- Creșterea contribuției Consiliului de Export la coordonarea rețelelor de sprijin pentru exportatori, la nivel central și regional, utilizându-se în acest scop resursele oferite prin programul de cooperare cu ITC - Geneva (International Trade Center)
- Rezervarea drepturilor care decurg pentru România din Tratatul de aderare (în special pentru domeniul agriculturii), care poate fi sprijinită și prin contribuția instituției la formularea și definitivarea mandatului de negociere al Comisiei Europene în cadrul actualei Runde de negociere a Organizației Mondiale a Comerțului
- Urmărirea deschiderii de noi piețe pentru exporturile românești, atât prin negocierile comerciale multilaterale, cât și prin cele privind noi acorduri de comerț liber ale UE
- Instruirea reprezentanților instituției din rețeaua externă pentru semnalarea cu precădere a situațiilor în care exporturile românești de bunuri și servicii sunt discriminate

3. Mediul de afaceri

- Utilizare mai bună a pieței de capital de către autorități prin:
 - plasarea prin intermediul Bursei de Valori București (BVB) a unor emisiuni de obligațiuni de stat;
 - vânzarea prin mecanismele BVB, prin ofertă publică, a unor pachete de acțiuni la companii deținute de stat din domeniul energetic;
 - oferte suplimentare de acțiuni ale unor societăți deja listate la BVB la care statul deține încă acțiuni.
- Inițierea proiectelor de acte normative având ca scop consolidarea mediului de afaceri și dezvoltarea activităților din domeniul profesiilor libere
- Intensificarea dialogului și creșterea transparenței reglementărilor, prin formalizarea consultărilor publice-privat în sfera managementului reglementărilor din domeniul mediului de afaceri și profesiilor libere
- Reducerea și simplificarea procedurilor administrative cu impact asupra mediului de afaceri și profesiilor libere, inclusiv prin înființarea și operaționalizarea unor birouri (ghișee) unice, pentru rezolvarea tuturor problemelor administrative
- Implementarea cadrului legal de reglementare a activităților din domeniul profesiilor libere, în concordanță cu prevederile europene privind recunoașterea calificării profesionale și serviciile pe piața internă
- Colaborarea cu direcțiile de specialitate din cadrul instituțiilor publice centrale pe teme referitoare la impactul integrării europene asupra mediului de afaceri și profesiilor libere

4. Protecția consumatorului

- Continuarea procesului de preluare a acquis-ului comunitar

- Dezvoltarea cooperării cu mediul de afaceri, ca instrument pentru promovarea și protecția intereselor consumatorilor
- Dezvoltarea capacității administrative a ANPC
- Desfășurarea de acțiuni de control pentru asigurarea cerințelor de securitate și/sau de conformitate a produselor și serviciilor, precum și în scopul protecției drepturilor și intereselor economice ale consumatorilor privind furnizarea de produse și servicii, inclusiv servicii financiare și de interes public
- Rezolvarea reclamațiilor consumatorilor, cooperarea cu alte instituții ale administrației publice centrale și locale și, după caz, cu statele membre sau candidate ale Uniunii Europene în realizarea de acțiuni de control, efectuarea schimbului rapid de informații privind produsele periculoase, atât cu oficiile teritoriale ale ANPC, cât și cu alte instituții ale administrației publice centrale și locale, cu instituții similare din statele membre ale Uniunii Europene, prin Sistemul european RAPEX de schimb rapid de informații privind produsele periculoase
- Realizarea de acțiuni specifice de control privind regimul metalelor prețioase, verificarea îndeplinirii condițiilor în baza cărora au fost autorizați operatorii economici care desfășoară activități cu metale prețioase
- Dezvoltarea instrumentelor de informare și educare a consumatorilor
- Asigurarea de sprijin și consultanță pentru organizațiile neguvernamentale de consumatori

Trebuie să subliniem că aceste competențe ale Uniunii Europene pot fi diferite de la un domeniu la altul. Tratatul care asigură baza legală a funcționării Uniunii Europene, trasează competențele acesteia în diverse domenii. În cazul **competențelor exclusive ale Uniunii Europene**, trebuie menționate următoarele domenii:

- uniunea vamală;
- regulile de concurență;
- politica monetară în zona euro;
- politica de conservare a resurselor piscicole;
- politica comercială comună.

În aceste domenii, Uniunea Europeană poate legisla și adopta acte juridice obligatorii.

În cazul **competențelor partajate între Uniunea Europeană și statele membre**, trebuie menționate următoarele domenii:

- piața internă;
- politica socială;
- agricultură și pescuit;
- mediu;
- transport;
- energie;
- libertate, securitate și justiție.

În sfârșit, Uniunea Europeană are competența de a desfășura **acțiuni de sprijin, de coordonare sau complementare** în domenii precum:

- industria;
- cultura;
- turismul,
- educația etc.

Mulți manageri nu își stabilesc obiective pe termen lung, de exemplu pe ce piețe doresc să pătrundă peste 5 ani. Nici măcar nu au un plan de afaceri actualizat la noul mediu de piață. O parte dintre manageri nu sunt familiarizați foarte bine cu ce cuprinde sectorul afacerii pe care

o dețin, concentrându-se mai mult pe produsele pe care le furnizează (produs sau serviciu) decât pe nevoile consumatorilor.

Managerii ar trebui să poată să răspundă cu ușurință la următoarele întrebări:

- 1) *Care este afacerea mea?*
- 2) *Este afacerea mea orientată corect spre piață?*
- 3) *Piața este corect țargetată?*
- 4) *Cum v-a arăta afacerea mea peste 5 ani?*
- 5) *Obiectivele mele coincid cu planul de afaceri?*

10.2. Piața unică

Pe piața unică a UE (numită uneori „piața internă”), persoanele, mărfurile, serviciile și banii pot circula liber. Cetățenii UE pot să locuiască, să studieze, să muncească, să cumpere, să își petreacă anii de pensie în orice țară din UE, bucurându-se de produse provenind din toată Europa.⁹⁹

Obiectivele Pieței Unice, din punct de vedere al afacerii, se referă la mișcarea liberă a bunurilor, serviciilor, oamenilor și capitalului, eliminând barierele existente în comerț, între statele membre. Această politică intenționează să fie baza eforturilor de menținere a **liberei concurențe** în industria europeană, de **creare a locurilor de muncă** și de **stimulare a creșterii economice**.

Crearea Pieței Unice Europene și efectele semnificative ale integrării europene au avut deja o **influență profundă asupra organizării și demarării mix-ului de marketing**. Astfel, companiile au trebuit să „regândească” politica de produs, politica de preț, politica de distribuție și politica de promovare.

Avantaje:

- acces fizic mai facil la piețele străine;
- costuri mai mici datorate eliminării controalelor de la frontiere, simplificării procedurilor administrative;
- costuri mai mici datorate îmbunătățirii economiei de scară;
- o oportunitate mai mare de a exploata avantajele competitive;
- inovație și dinamism ca rezultat al liberalizării.

Piața țintă – Firmele care dezvoltă o strategie de marketing adaptată pentru piața unică europeană trebuie să țină cont de:

- diferențele culturale,
- tradițiile,
- obiceiurile,
- legislația,
- atitudinile distincte ale consumatorilor care caracterizează popoarele europene.

Primul pas este dat de **cunoașterea clienților** și a **consumatorilor potențiali**. Acest lucru este posibil prin segmentarea pieței (totalul persoanelor) în segmente realizate în baza unor caracteristici comune și prin realizarea unei cercetări de piață. După derularea acestor activități este necesară realizarea unei strategii de marketing pentru a atrage consumatorii și ulterior a-i fideliza. Datorită costurilor mari, multe firme nu-și pot permite să vândă pe noi piețe și pe piața locală în același timp. Chiar dacă o firmă exportă pentru prima dată, trebuie să știe problemele care pot să apară datorită **diferențelor de cultură și limbă**: pentru același produs, ambalajul și

⁹⁹ https://ec.europa.eu/info/policies/single-market_ro

eticheta pot să difere. Pot să apară **complicații legate de preț** datorate fluctuațiilor pe piața valutară. Piața Unică schimbă această situație, pregătind terenul pentru dezvoltarea unei singure politici de marketing pentru Europa.

Intrarea pe piața unică europeană

Firmele europene au cunoscut în ultimii ani tot mai multe oportunități în ceea ce privește cucerirea de noi piețe. Actul Unic European a completat procesul de eliminare totală a barierelor în calea circulației bunurilor și serviciilor, crearea Spațiului Unic European, intrarea în Uniunea Europeană a Austriei, Finlandei și Suediei în 1995 și a celorlalte 10 țări centrale și est europene în 2004. De asemenea, tranziția celorlalte țări foste comuniste la economia de piață a sporit considerabil șansele internaționalizării cu succes.

Decizia internaționalizării poate fi luată din mai multe **motive**, dintre care cele mai importante sunt: piața internă nu mai poate susține creșterea firmei, concurența acerbă de pe piața internă, reducerea ratei profitului, dorința de a înregistra economii de scară prin creșterea volumului producției, diversificarea, împărțirea riscului pe mai multe domenii de activitate și pe mai multe piețe etc. Intrarea pe o nouă piață se poate face fie doar prin export (direct sau indirect), fie printr-o investiție străină directă, chiar și în colaborare cu o firmă locală.

Bariere la intrarea pe piață

Succesul pătrunderii pe o piață depinde de numeroși factori, dintre care se detașează structura pieței luată în discuție. În primul rând trebuie luate în calcul barierele care există la intrarea, respectiv, la ieșirea din acea ramură de activitate:

- costul capitalului;
- necesitatea unor cheltuieli de cercetare-dezvoltare;
- economiile de scară;
- numărul competitorilor;
- politicile de preț ale concurenților;
- diferențierea produselor;
- costul accesului la canalele de distribuție;
- accesul la materiile prime strategice (petrol, uraniu etc.);
- tehnologiile folosite;
- existența unui sector public.

De asemenea, o firmă se confruntă și cu bariere care țin de intrarea pe o piață străină:

- limba;
- cultura;
- reglementările de politică comercială (controlul importurilor);
- variația cursului de schimb;
- legislația care poate impune, de exemplu, ca o firmă străină să nu poată intra pe o piață decât în asocieră cu o firmă locală (sub forma unui *joint venture*);
- diferențele tehnologice (de exemplu, automobilele produse pentru Marea Britanie și Irlanda au volanul pe partea stângă);
- riscul.

Tipuri de piețe internaționale și strategii de pătrundere pe piața unică europeană

În mediul internațional o firmă se poate întâlni cu mai multe tipuri de piețe care pot exercita o presiune mai mare sau mai mică asupra firmei, în funcție de specificul acestora. Astfel avem:

Nr. crt.	Criteriul	Tipurile de piețe	Explicații
1.	După <i>natura</i> schimbărilor internaționale	piața comercială internațională	are ca obiect bunuri materiale (piața cărbunelui, piața mașinilor-unelte, piața jucăriilor etc.) sau servicii (piața serviciilor comerciale, piața navlurilor, piața turistică etc.)
		piața financiară internațională	are ca obiect cererea și oferta de capitaluri sub forma titlurilor de credit pe termen mediu și lung, sub forma valorilor mobiliare reprezentate de acțiuni și obligațiuni
		piața monetar-valutară	are ca obiect vânzarea-cumpărarea de devalize și alte instrumente monetare exprimate în valută, în scopul reglementării, pe termen scurt, a plăților și încasărilor din schimbul internațional de bunuri și servicii
		piața internațională a forței de muncă	are ca obiect cererea și oferta de forță de muncă capabilă să emigreze la nivel supranațional

Exercițiu: pentru criteriul de mai sus dați cel puțin un exemplu de firmă care activează pe aceste tipuri de piețe.

b) sub raportul nivelului de viață al purtătorilor cererii	piețe ale unor economii cu nivelul de viață foarte limitat	piețe ale unor țări precum Niger, Mali, Gambia etc.
	piețe ale unor economii cu nivel de viață relativ limitat	piețe ale unor țări precum Algeria, Laos, <u>Cambodgia</u> , Nicaragua etc.
	piețe ale unor țări cu nivel de viață foarte diferențiat	piețe ale unor țări precum India, Thailanda, Brazilia, Argentina etc.
	piețe ale unor economii cu nivel de viață mediu diferențiat	piețe ale unor țări central-europene și ale unor state din Uniunea Europeană precum Portugalia și Grecia.
	piețe ale unor economii cu nivel de viață ridicat	piețe precum cele ale „Grupului celor 7” state cele mai dezvoltate ale lumii

Exercițiu: pentru criteriul de mai sus dați cel puțin un exemplu de firmă care activează pe aceste tipuri de piețe.

3.	După <i>capacitatea pieței țintă</i>	piețe de capacitate foarte mare	S.U.A., China, India, Rusia etc.
		piețe de capacitate mare	în general, piețele statelor industrializate
		piețe de capacitate mijlocie	piețe precum cele ale statelor în tranziție la economia de piață
		piețe de capacitate mică	piețe ale unor state de mici dimensiuni precum Liechtenstein, Andora, Malta etc.
4.	După <i>gradul de accesibilitate în penetrarea pieței</i>	piețe accesibile	numite și piețe libere (liberalizate), ce nu ridică nici un fel de restricții investitorilor străini, iar în unele cazuri, aceștia chiar sunt stimulați să investească
		piețe greu accesibile	numite și piețe protejate juridic sau piețe reglementate ce impun anumite restricții de ordin tarifar și/sau netarifar investitorilor străini pentru protecția celor autohtoni
		piețe inaccesibile	numite și piețe închise pe care pătrunderea anumitor mărfuri din punct de vedere al naturilor sau al țării de origine este formal interzisă

Exercițiu: pentru criteriul 4 dați cel puțin un exemplu de firmă care activează pe aceste tipuri de piețe.

5.	După raportul dintre cele două categorii corelative ale pieței cerere-ofertă	piață a cumpărătorului	în cadrul ei oferta depășește semnificativ, ca volum și structură, cererea, piața prezentând caracteristici de saturare iar ofertanții își dispută clientela (de exemplu piața franceză a parfumurilor, piața belgiană a berii etc.)
		piață a vânzătorului	în cadrul acesteia cererea depășește semnificativ, ca volum și structură, oferta piața fiind nesaturată și existând perspective importante de extindere pe cale intensivă sau extensivă (de exemplu piața Federației Ruse pentru o gamă largă de produse electrocasnice și electronice)

Exercițiu: pentru criteriul de mai sus dați cel puțin un exemplu de firmă care activează pe aceste tipuri de piețe.

6.	După sensul fluxurilor de schimb	piață exportatoare	reprezintă o piață de emisie a fluxurilor de schimb (de exemplu Columbia pentru cafea, Brazilia pentru cacao, Australia pentru lână etc.)
		piață importatoare	reprezintă o piață de recepție a fluxurilor de schimb (de exemplu Germania pentru petrol și gaze naturale, România pentru minereu de fier, Bulgaria pentru automobile etc.)
		piață de tranzit	asigură spațiul geografic pentru tranzitarea mărfurilor de la o anumită piață de emisie spre alta de destinație (de exemplu România este o piață de tranzit pentru mărfurile turcești care se îndreaptă către Europa de Vest)

Exercițiu: pentru criteriul de mai sus dați cel puțin un exemplu de firmă care activează pe aceste tipuri de piețe.

7.	După sensul dinamicii activității de piață	piață în creștere	dispune de un important potențial și de o evoluție crescătoare a cererii
		piață stagnantă	prezintă semne de saturare
		piață în scădere	cererea evoluează pe o pantă descendentă determinată de cauze variate: precum, nivel ridicat de saturare, solvabilitatea în creștere, reorientarea cererii spre alte destinații

Exercițiu: pentru criteriul de mai sus clasificați țările din Europa în funcție de dinamica lor.

Exportul – exportul direct – proces care presupune că firma produce și vinde bunurile direct pe piața străină respectivă; este practicat mai ales firmele mici și de cele nou intrate pe piața internațională. Oferă avantajul controlului direct asupra derulării tranzacțiilor, elimină nevoia de intermediari, reduce riscul și dă posibilitatea unei creșteri graduale. Dezavantajul este că, în ciuda contactului pe care producătorul îl are cu piața, cunoașterea ei este mai redusă decât în cazul în care firma ar lucra cu agenți locali, sau chiar ar construi acolo capacități de producție.

În ce condiții este preferat exportul direct?

Exportul – exportul indirect – implică folosirea unei firme specializate pentru vânzarea produselor pe piața respectivă. Agentul poate lucra doar pentru producătorul în cauză (dacă volumul de marfă justifică acest lucru) sau poate vinde produsele mai multor fabricanți. Nu există nici un control asupra modului în care agentul se implică în vânzarea produselor pe piață, existând însă avantajul unui contact permanent cu piața țintă (agentul este o firmă cu prezență locală). Exportul indirect se poate derula sub forma unui contract cu un **distribuitor** sau cu o **casă de export**.

În ce condiții este preferat exportul indirect?

Investiția străină directă (ISD)

Migrația capitalului de la o țară la alta se poate face sub două forme:

- investiția străină directă – reprezintă înființarea unei filiale în altă țară, prin construirea de fabrici, birouri, facilități de depozitare, vânzare etc. Sau prin achiziționarea unora deja existente;
- investiția străină de portofoliu – reprezintă achiziționarea de acțiuni, obligațiuni etc., prin intermediul unor bănci sau a unor fonduri de investiții.

Forme de investiție străină directă:

- **înființarea unei filiale** – deși presupune un cost suplimentar față de folosirea unui distribuitor, efectul va fi pozitiv pe termen mediu prin cunoașterea mai profundă a pieței și a nevoilor acesteia;
- **achiziționarea/preluarea unei afaceri** – implică costuri foarte mari;
- **joint ventures** – o firmă care dorește să intre pe o piață cumpără o parte semnificativă din acțiunile unei firme care deja activează în acea țară. Ea va beneficia de experiența firmei locale, economisirea de bani (nu este obligatoriu să cumpere 100% din acțiuni pentru a avea controlul), profituri mai mari, un control ridicat asupra activităților de producție, comercializare etc.;
- **licențierea** – prin care o firmă cedează licențiatului dreptul de a folosi în interes propriu una sau mai multe activități. Include producerea de bunuri sub același nume de marcă, sub un nume de marcă diferit, fabricarea unor componente și subansamble etc. Cel care oferă licența își asigură unele venituri constante, prin redevența plătită de către licențiat, reduce riscul intrării pe o piață total necunoscută, elimină nevoia de capital pentru investiții. Totuși, există riscul ca licențiatul să renunțe la un moment dat la licență și să continue ulterior în nume propriu, și impune totodată un control strict asupra respectării caracteristicilor și calității produselor de către licențiat;
- **franciza** – este similară cu licențierea, însă reprezintă o înțelegere pe un termen mai lung. Francizatul nu achiziționează doar un nume de marcă, ci își asumă și obligația de a respecta anumite obligații. De obicei, fac obiectul francizei chiar sisteme integrate sau formate de afaceri.

Exercițiu: Cele mai valoroase 10 branduri românești în 2018

- **Dacia** rămâne cel mai valoros brand românesc și, totodată, singurul care depășește un miliard de euro (1,243 miliarde de euro în 2018, față de 1,217 miliarde de euro în 2017), grație creșterii vânzărilor internaționale prin rețeaua Renault. Peste 90% din producția auto de lângă Pitești este exportată, iar vânzările tot mai bune au făcut ca Dacia să fie inclusă și în ierarhia mondială Brand Finance Auto 2018, pe locul 60.
- Pe locul al doilea este **eMag**, retailerul online cotate la 458 de milioane de euro, cu aproape 100 de milioane de euro mai mult decât în 2017. Urmează retailerul de mobilă, accesorii și materiale de construcții **Dedeman** (cel mai valoros brand cu acționariat 100% românesc), care a înregistrat un salt anual de 47%, până la 304 milioane de euro.
- Compania de petrol și gaze **Petrom** ocupă locul al patrulea, cu o valoare estimată de Brand Finance la 194 de milioane de euro, iar **DIGI / RCS&RDS**, din sectorul telecom, urmează îndeaproape, cu 186 de milioane de euro, după ce și-a majorat veniturile. În acest ritm, spun specialiștii, nu este exclus ca DIGI să fie inclusă, anul viitor, în clasamentul brandurilor de telecom globale.

- Pe locul șase este **Banca Transilvania**, care își menține titlul de cel mai valoros brand bancar românesc cu 148 milioane euro, ceea ce o face singura bancă românească inclusă în clasamentul mondial Brand Finance Banking 500 2018.
- Cu un mare potențial de creștere în Europa și Statele Unite, **Bitdefender** rămâne cel mai valoros brand de tehnologie românesc, cu 118 milioane de euro. Bitdefender a primit, în 2017, și o validare importantă a valorii afacerii, ca urmare a unei tranzacții care a evaluat businessul la peste 600 de milioane de dolari.

Cele mai valoroase 10 branduri românești

Poziția în 2018	Poziția în 2017	Brand	Valoare brand (milioane de euro) 2018	% variație	Valoare brand (milioane de euro) 2017	Rating brand 2018
1	1	Dacia	1.243	+2%	1.217	AA
2	2	eMAG	458	+27%	361	AA
3	3	Dedeman	304	+47%	206	AA
4	4	Petrom	194	+20%	162	AA
5	5	DIGI / RCS&RDS	186	+24%	150	AA
6	6	Banca Transilvania	148	+14%	130	A+
7	7	Bitdefender	118	+6%	112	A+
8	9	BRD	112	+9%	103	A
9	10	Electrica	110	+38%	80	AA-
10	8	BCR	91	-18%	111	A+

Care considerați că sunt factorii de succes ai firmelor prezentate mai sus?

Cap. 11 - Managementul afacerilor mici si mijlocii

Autor: Lazea Ruxandra

11.1 Noțiuni introductive cu privire la managementul afacerilor

Dicționarul explicativ al limbii române definește **managementul** ca fiind:

- activitatea și arta de a conduce;
- ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor;
- știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.
- **Henry Fayol**, consideră că managementul este „o artă grea care reclamă inteligență, experiență, hotărâre și măsură”, iar Peter Druker identifică managementul cu arta de a organiza resursele întreprinderii pentru atingerea performanțelor preconizate, considerându-l „mai repede practică decât știință sau profesiune, deși conține elemente din ambele”.

Unul din întemeietorii științei conducerii, F.W. Taylor, sublinia că *acumularea cunoștințelor exacte în domeniu constituie fundamentul științific al managementului, în timp ce arta intervine la aplicarea lor în practică.*

Managementul este un proces conștient de coordonare a acțiunilor individuale și de grup pentru realizarea obiectivelor firmelor, într-un mod care să fie favorabil pentru o mare parte a societății.

Cu toate că, potrivit unei expresii consacrate, *managementul* ar reprezenta „cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte” nu mai este într-un tot adevărată, având în vedere că deși s-au cristalizat o serie de științe, totuși managementul reflectă foarte bine dublul caracter, adică, acela privind istoria activității și vârsta „fragedă” ca știință.

Principiile managementului

În funcție de complexitatea și diversitatea proceselor de management principiile se împart în două categorii: **generale și specifice**.

Principiile generale exprimă nivelul de dezvoltare a științei managementului și fundamentele teoretice ce se au în vedere în modelarea de ansamblu a sistemelor de management ale firmei, alcătuind împreună un sistem a cărui cunoaștere și aplicare este indispensabilă pentru toți managerii și pentru personalul de specialitate implicat în managementul activității firmelor.

Principiile specifice ale activității de management pot fi caracterizate prin:

- *principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management ai firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant;*
- *principiul managementului participativ;*
- *principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitățile firmei;*
- *principiul eficacității și eficienței.*

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management ai firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant, presupune ca funcționarea și competitivitatea firmei să implice o permanentă perfecționare a sistemului de management prin corelare și adaptare la situația efectiv existentă în cadrul său, la cultura organizațională și la contextul socio-economic în care-și desfășoară activitățile.

Principiul managementului participativ cuprinde aspecte privind exercitarea celor mai importante procese și relații de management în cadrul firmei, care implică participarea managerilor, specialiștilor și reprezentanți ai patronilor, apelând la leadership și realizând un nou tip de cultură organizațională.

Participarea la activitatea managerială a firmei a diferiților reprezentanți ai personalului, ai principalilor „stakeholders” (acționarii, syndicatele, clienții, furnizorii, autoritățile locale etc.)

se reglementează prin documentele de constituire: statut, contract de societate, acte adiționale etc.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitățile firmei pune în evidență faptul că, funcționalitatea și profitabilitatea activităților fiecărei firme depind decisiv de maniera de îmbinare a intereselor economice a factorilor implicați, de natura și formele de exercitare a proprietății, precum și de modul de utilizare a pârghiilor economice și de altă natură, cum ar fi de exemplu *motivarea*.

Aplicarea principiului motivării tuturor factorilor implicați în activitatea economică a firmei, presupune în primul rând identificarea și evaluarea motivațiilor care se manifestă la nivelul „*stakeholders-ilor*” firmei, iar în al doilea rând adoptarea celor mai eficiente modalități de motivare. Supra sau subevaluarea unei categorii de interese se răsfrânge, mai devreme sau mai târziu, asupra celorlalte interese.

Principiul eficacității și eficienței presupune dimensionarea, structurarea și combinarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale, în vederea maximizării efectelor economico-sociale măsurabile și nemăsurabile ale firmei în scopul asigurării unei competitivități ridicate.

Prin eficacitate se înțelege capacitatea de îndeplinire a obiectivelor și/sau sarcinilor previzionate, aspect decisiv pentru competitivitatea firmei, iar prin eficiență se urmărește obținerea de venituri superioare cheltuielilor implicate, din activitatea condusă.

Procese și relații de management

Ansamblul proceselor de muncă ce se desfășoară în cadrul unei firme, organizații, poate fi structurat în două categorii: **proces de execuție și proces de management**.

Procesele de execuție, se caracterizează prin faptul că, prin acțiunea directă și indirectă a forței de muncă asupra resurselor materiale și a mijloacelor de muncă, se realizează bunuri, servicii, conform obiectivelor previzionate ale firmei.

Procesele de management constau, în principal, în aceea că acțiunea unei părți a forței de muncă asupra celeilalte părți, reprezentând majoritatea resurselor umane, are drept scop îndeplinirea obiectivelor firmei, cu o rentabilitate cât mai mare.

Procesul de management poate fi structurat în trei faze:

Faza de previzionare se caracterizează prin preponderența previziunii, respectiv, exercitarea celorlalte atribuțiuni ale managementului într-o viziune viitoare, axată pe anticiparea unor modalități, metode și soluții organizatorice, de antrenare și evaluare, corespunzătoare evoluției determinate a firmei.

Faza de operaționalizare este orientată cu preponderență asupra organizării, coordonării și antrenării personalului la realizarea cotidiană a obiectivelor cuprinse în planurile și prognozele firmei.

Faza finală, de comensurare și interpretare a rezultatelor, caracterizată în special prin exercitarea cu preponderență a funcției de control-evaluare, conform obiectivelor și criteriilor stabilite în prima fază.

Funcțiile managementului

În abordarea specialiștilor români se întâlnesc cinci funcții, respectiv: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea, iar în cea a specialiștilor americani se întâlnesc patru funcții, și anume: previziunea, organizarea, antrenarea și controlul, coordonarea fiind inclusă în funcția de organizare.

Rezultatele **previziunii** se împart în funcție de orizont, grad de detaliere și obligativitate, în trei mari categorii: *prognoze, planuri și programe*.

Proгноzele acoperă un orizont de timp de 10 ani, au caracter aproximativ și nu sunt obligatorii.

Planurile reprezintă forma prin care se finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune, acoperă un orizont de timp cuprins între 5 ani și o lună și au un caracter obligatoriu.

Programele reprezintă modalitatea principală de finalizare a previziunii și au un orizont de timp redus, de la o decadă, o săptămână până la o zi, un schimb, o oră.

Organizarea este funcția care desemnează ansamblul proceselor de management prin care se repartizează resursele financiare, materiale și umane în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate. Prin funcția de organizare se stabilește cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei.

Complexitatea activității economice desfășurate într-o economie de piață impune o organizare cu un pronunțat caracter creativ, flexibil și dinamic, astfel încât să asigure o diferențiere a agenților economici, sub aspectul dezvoltării și profitabilității.

Coordonarea reprezintă procesul prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul obiectivelor stabilite prin previziune și a sistemului organizatoric creat. Coordonarea este o formă de *organizare dinamică*, a cărei necesitate rezultă, în primul rând, din: dinamismul agentului economic și a mediului ambiant, ce nu poate fi întotdeauna reflectat de previziuni și de sistemul organizatoric creat, și din complexitatea și diversitatea personalului și subsistemele firmei.

Coordonarea poate îmbrăca două forme: bilaterală și multilaterală.

Coordonarea bilaterală se realizează între un manager și un subordonat, ce asigură obținerea operativă a feed-back-ului.

Coordonarea multilaterală, implică un proces de comunicare concomitentă între un manager și mai mulți subordonați, întâlnită îndeosebi în timpul ședințelor.

Antrenarea este activitatea prin care se urmărește influențarea și motivarea personalului în vederea realizării obiectivelor previzionate.

Motivarea poate fi *pozitivă* sau *negativă*, în funcție de rezultatele obținute și de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului.

Motivarea pozitivă constă în amplificarea satisfacțiilor personalului, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, peste nivelul sarcinilor obligatorii.

Motivarea negativă constă în amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor, dacă nu sunt realizate obiectivele și sarcinile repartizate, al căror nivel este foarte ridicat, inaccesibil în condițiile date.

Control-evaluarea reprezintă ansamblul proceselor prin care performanțele firmei și ale subsistemelor sale sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor și în scopul integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea: cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?

Procesele de evaluare-control, ca funcție a managementului, implică patru faze: măsurarea realizărilor, compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate, efectuarea corecturilor care se impun, pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative. Procesul de evaluare-control pentru a fi mai eficace, trebuie să fie continuu, preventiv, flexibil și adaptiv.

Firma ca obiectiv strategic al managementului

În acest context, *firma sau întreprinderea*, poate fi definită ca un sistem organizat conform unor principii de ordin juridic, economic, tehnologic și managerial, cu un centru propriu de decizie, ce-i conferă o anumită autonomie și care pe baza resurselor materiale, financiare și umane de care dispune, concepe și desfășoară procese complexe de muncă,

concretizate în produse și servicii, în vederea creării de valoare adăugată și obținerea unui profit cât mai mare.

Clasificarea firmelor

Firmele se întâlnesc sub o mare diversitate, ca forme de organizare, de activitate, mărime, apartenență (națională sau internațională) etc. și pot fi clasificate în funcție de:

- forma de proprietate;
- numărul proprietarilor și mai ales modul de constituire și administrare a patrimoniului;
- prevederile legislative;
- mărimea firmei;
- apartenența națională;
- caracterul obiectului muncii sau tipul de activitate.

Societățile comerciale se înființează cu respectarea prevederilor, respectiv a Legii 31/1990 (republicată) și a Legii 619/2006 și pot fi:

- **societăți în nume colectiv (SNC)**, ale căror obligații sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată a tuturor asociaților;
- **societăți în comandită simplă (SCS)**, constituite din două categorii de asociați: comanditați și comanditarii. Obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați, comanditarii răspunzând până la concurența aportului lor;
- **societățile în comandită pe acțiuni (SCA)** au capitalul social împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați, comanditarii răspunzând doar pentru acțiunile lor;
- **societățile pe acțiuni (SA)** se caracterizează prin faptul că obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar acționarii sunt obligați doar la plata acțiunilor lor;
- **societățile cu răspundere limitată (SRL)** se caracterizează prin faptul că obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.

În funcție de **mărimea firmei** se pot întâlni întreprinderi mici și mijlocii și întreprinderi mari.

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) se caracterizează prin faptul că, proprietatea asupra patrimoniului și conducerea acestora sunt concentrate în cadrul unui grup relativ mic de persoane.

Întreprinderile mari reprezintă o pondere importantă în cadrul economiei naționale, cu o mare putere financiară, foarte diversificate, cu o mare experiență și un potențial organizatoric semnificativ.

Funcțiunile firmei

Firmele moderne mari și mijlocii pot fi caracterizate de cinci funcțiuni principale, care cumulează un ansamblu de procese de muncă omogene, asemănătoare sau complementare și anume:

- funcțiunea de cercetare-dezvoltare;
- funcțiunea comercială;
- funcțiunea de producție;
- funcțiunea financiar-contabilă;

- funcțiunea de resurse umane.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare reprezintă ansamblul activităților desfășurate în cadrul firmei, prin care se concepe și se implementează progresul științifico-tehnic.

Considerând că progresul științifico-tehnic se referă la toate tipurile de procese din firmă, atunci în cadrul funcțiunii de cercetare-dezvoltare se pot deosebi trei activități principale: previziunea, concepția tehnică și organizarea

Activitatea de concepție tehnică cuprinde cercetări aplicative cu un grad ridicat de originalitate și dezvoltări cu caracter tehnic, realizate în folosul firmei.

Activitatea de organizare reunește ansamblu proceselor de elaborare, adaptare și introducere de noi concepte cu caracter organizatoric.

Funcțiunea comercială înglobează totalitatea proceselor de cunoaștere a cererii și ofertei pieței, de aprovizionare continuă cu materii prime, materiale, echipamente și utilaje de producție etc., necesare producției și vânzării produselor, semifabricatelor sau serviciilor realizate de o firmă.

Funcțiunea comercială este compusă din trei activități principale, și anume: aprovizionarea, vânzarea și marketingul.

Aprovizionarea tehnico-materială este una din cele mai importante activități ale procesului de producție și constă în asigurarea cu materii prime, materiale, combustibili, echipamente și utilaje de producție, necesare îndeplinirii obiectivelor societății comerciale sau regiei autonome.

Vânzarea reprezintă totalitatea activităților prin care se realizează transferul produselor și serviciilor din sfera producției în sfera circulației.

Marketingul cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se realizează studiul pieței interne și externe, a necesităților și comportamentului consumatorilor în vederea stabilirii strategiei de dezvoltare a producției industriale și de valorificare a acesteia, prin vânzarea produselor pe piață.

Funcțiunea de producție reprezintă totalitatea proceselor de muncă din cadrul unei întreprinderi, prin care materia primă se transformă în produse finite, semifabricate și servicii pentru întreținerea sau repararea unui sistem tehnic.

În funcție de rolul pe care-l au în transformarea materiei prime în produse finite, semifabricate și servicii, procesele de producție pot fi: de bază, auxiliare și de deservire.

Procesele de bază realizează transformarea efectivă a materiei prime în produse finite, reprezentând scopul principal al procesului de producție.

Procesele auxiliare nu au contribuție directă la transformarea materiei prime în produse finite, semifabricate și servicii, ele asigurând condițiile tehnico-materiale necesare desfășurării proceselor de bază.

Procesele de deservire au o contribuție importantă la desfășurarea în bune condiții a proceselor de bază și auxiliare.

Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde totalitatea activităților de asigurare a resurselor financiare necesare atingerii obiectivelor firmei, precum și a evidenței întregului patrimoniu. Funcțiunea financiar-contabilă se compune din trei activități principale: financiară, contabilă și control financiar de gestiune.

Activitatea financiară reprezintă totalitatea activităților prin care se identifică și se obțin resursele financiare necesare atingerii obiectivelor firmei sau societății comerciale.

Contabilitatea constă în totalitatea proceselor de muncă prin care se înregistrează și se evidențiază valoric resursele materiale, tehnice și financiare ale societății comerciale sau firmei.

Controlul financiar de gestiune reprezintă totalitatea activităților prin care se verifică respectarea normelor legale privind existența, integritatea, utilizarea și păstrarea valorilor materiale și financiare de care firma dispune.

Funcțiunea de personal cuprinde totalitatea activităților prin care se asigură într-o societate comercială sau regie autonomă, resursele umane necesare, respectiv: previzionarea, formarea profesională, selecția, încadrarea, motivarea, perfecționarea, promovarea și protecția salariaților

11.2 Identificarea, inițierea și planificarea afacerilor

Identificarea ideilor de afaceri

În contextul economiei de piață pot fi identificate două mari categorii de surse de idei de afaceri, legate de: tendințele macroeconomice de evoluție și conjunctura microeconomică.

Tendințele macroeconomice de evoluție, permit identificarea a numeroase idei de afaceri, sub influența factorilor demografici, sociali, tehnologici și de afaceri.

Tendințele demografice, studiază caracteristicile populației, a segmentelor populației, din punctul de vedere al oportunităților de afaceri, adică al diferitelor categorii de populație, după vârstă, sex, educație etc.

Tendințele sociale, se referă la oportunitățile de afaceri ce pot rezulta prin modificarea structurii familiei, a preferințelor religioase, schimbarea modelelor de coabitare, creșterea interesului pentru mediu înconjurător.

Tendințele tehnologice, cele mai semnificative se referă la folosirea calculatoarelor, la miniaturizarea lor, la folosirea faxurilor, scanerelor, poștei electronice, cuptoarelor cu microunde, a automatelor de cafea, ceai, a telefoniei mobile s.a.m.d.

Tendințele de afaceri, se referă la colaborarea marilor firme cu întreprinderile mici și mijlocii pentru realizarea unor produse sau prestarea unor servicii.

Conjunctura microeconomică, creează premisele apariției a numeroase surse de idei de afaceri axate pe:

Experiența precedentă în muncă, considerată un adevărat „blocstarter”, privind plecarea în afaceri a întreprinzătorului

Hobby-uri și vocații, se referă la transformarea unei pasiuni într-o afacere, activitate care, cu siguranță, întreprinzătorul o va face cu mare plăcere.

Contacte sociale, care joacă de regulă, un rol deosebit de important în înființarea de noi firme, îndeplinind chiar și funcția de generare de noi idei de afaceri.

Constatări personale, cu privire la observarea zilnică a unei nevoi de zi cu zi, care poate deveni o sursă de inspirație pentru un produs sau serviciu de succes.

Cercetările proprii deliberate, sunt orientate în sensul descoperirii de idei noi de afaceri, în realitate însă, ele apar de cele mai multe ori întâmplător.

Instituții de cercetare, de pe lângă universități, sau independente realizează cercetări în cele mai diverse domenii de activitate, iar întreprinzătorul cumpără patentul unei investiții.

Internet, serviciul informatic prin care se pot obține cele mai valoroase idei de afaceri, fără nici o dificultate, doar prin accesarea site-urilor diferiților furnizori de informații.

Definirea și caracteristicile oportunității economice

Oportunitatea economică poate fi definită ca o necesitate și/sau o cerere potențială de un produs sau serviciu într-un anumit context, a cărei sesizare, identificare, luare în considerare și satisfacere printr-un proces economic de către o persoană sau un grup de persoane poate, în viitor, genera profit.

Față de cele menționate, se poate spune că oportunitatea economică prezintă concomitent mai multe dimensiuni:

- economică, în sensul generării de profit;
- psihologică, existând numai ca percepție a anumitor persoane care cred în profitabilitatea sa;
- contextuală, concretă, manifestându-se numai în anumite situații și condiții;
- prospectivă, devenind o realitate în viitor, ca urmare a unor decizii și acțiuni concrete, de natură economică, întreprinorială și managerială.

Pentru o mai ușoară înțelegere a conceptului de oportunitate economică, se impune o prezentare a principalelor categorii de surse ale oportunității economice, în funcție de natura lor:

- **comerciale**, reprezentate de cererea deschisă sau latentă pentru anumite produse sau servicii;
- **științifice**, constând din descoperirea de noi legi, principii, metodologii etc. aplicabile în realizarea de produse și servicii noi și modernizate;
- **tehnice**, reprezentate de noi echipamente, tehnologii, materii prime etc., care pot servi ca bază pentru o nouă afacere sau pentru diversificarea, modernizarea, specializarea etc. a unei firme;
- **juridice**, constând în apariția unor noi legi, ordonanțe, hotărâri de guvern etc. sau modificarea celor existente, cu consecințe semnificative asupra inițierii, derulării și profitabilității activităților economice;
- **fiscale**, atunci când se schimbă tipul, dimensiunea, modul de calcul etc. al diferitelor taxe și impozite, modificând astfel motivațiile întreprinzătorului și condițiile de valorificare a capitalului;
- **bancare**, ca urmare a modificării semnificative a condițiilor de acordare a creditelor (mărimea și tipul creditului, durata de acordare, volumul garanțiilor, nivelului dobânzii etc.);
- **informaționale**, reprezentate de noi abordări și tehnologii informatice, care permit accesul mai rapid, mai ieftin și mai complet la informații importante pentru demararea și realizarea de acțiuni economice;
- **educaționale**, manifestate de pregătirea prin școală de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități, aptitudini, deprinderi și comportamente favorizante activităților de tip întreprinorial;
- **manageriale**, reprezentate de noile abordări, metode, tehnici, know-how, cunoștințe etc. ce facilitează identificarea și valorificarea oportunităților economice.

Criterii de evaluare a oportunității economice

Transformarea unei oportunități economice într-o afacere viabilă, presupune îndeplinirea anumitor criterii de evaluare, precum: durata existenței oportunității, mărimea pieței, percepția față de concurenți, investiția cerută, gradul de risc.

Durata existenței oportunității, depinde de natura afacerii respective, evaluându-se perioada de timp în care afacerea este profitabilă. Ciclul de viață al unui produs sau serviciu cuprinde patru stadii: introducere, creștere, maturitate și declin. În faza de introducere, piața este deschisă, întrucât concurența lipsește sau este foarte redusă. Perioada în care produsele și serviciile parcurg ciclul de existență, concurența crește, opțiunile clienților se schimbă și profitul scade, piața absoarbe din ce în ce mai puține produse, până când produsul este eliminat.

Mărimea pieței, este importantă din două motive: trebuie să fie suficient de mare pentru a fi atractivă; poate influența nivelul investițiilor cerut pentru exploatarea ei.

Protecția de concurenți, este extrem de importantă și se realizează prin patente, mărci de fabrică sau de comerț, având în vedere numărul mare de produse de același tip realizate de producători diferiți.

Investiția cerută, nu trebuie să fie prea mare pentru ca oportunitatea să fie viabilă. De multe ori, o oportunitate costisitoare nu aduce avantaje substanțiale inițiale pentru întreprinzător, din contră, poate crea o stare prohibitivă pentru întreprinzătorul care nu are suficient capital.

Gradul de risc, este caracteristic oricărui tip de afacere și depinde de nivelul capitalului cerut, perioada de timp, gradul de noutate al produsului, gama de fabricație, alternativele de utilizare a produsului și gradul de imitare a acestuia.

Transformarea unei idei într-o oportunitate, poate însemna pentru un întreprinzător un moment crucial în sensul înțelegerii, evaluării și dezvoltării unei afaceri, de aceea trebuie evitate următoarele greșeli:

Subiectivismul, unor întreprinzători conduce la lipsa de obiectivitate, în ce privește evaluarea potențialului unei afaceri și creează premisele unei imagini false asupra viitorului acesteia.

Cercetarea superficială a pieței, practică de mulți întreprinzători, se datorează în primul rând de nivelului redus de pregătire și cultură a acestora, ei suferind de așa-zisa „miopie” managerială. Unii întreprinzători nu pot înțelege că la introducerea pe piață a unui produs sau serviciu nou, trebuie să se aibă în vedere durata ciclului de viață a acestuia. Cu alte cuvinte, un produs nu poate fi profitabil imediat și nici nu poate avea succes o veșnicie.

Neînțelegerea corespunzătoare a cerințelor tehnice, poate conduce la apariția unor dificultăți tehnice la proiectarea și realizarea noului produs, de unde nu mai este decât un pas până la eșec. Aceste dificultăți conduc în mod frecvent la irosirea timpului și la creșterea costurilor.

Estimările financiare optimiste, în privința fondurilor cerute pentru realizarea proiectului. reprezintă una din greșelile obișnuite, care se face la introducerea noului produs pe piață, care uneori nu depășesc 50% din necesități.

Ignorarea aspectelor legale, pot conduce la complicații neplăcute, de aceea se impune ca orice afacere să respecte restricțiile legale, normele de protecție și securitatea muncii, normele de comercializare privind protecția consumatorului și nu în ultimul rând protejarea patentelor și mărcilor.

Procesul de evaluare a oportunităților

Procesul de evaluare a oportunității de afaceri se compune din două faze:

- evaluarea informală, care are ca scop formarea unei imagini generale privind ideea de afaceri, pentru a constata dacă aceasta are sau nu șanse de reușită;
- evaluarea formală, care presupune o analiză în detaliu a ideii de afaceri, prin care se determină potențialul de dezvoltare și șansa de reușită a acesteia.

Evaluarea informală, reprezintă un mijloc rapid de selecție și verificare a oportunităților de afaceri, din următoarele puncte de vedere: a acceptului spontan, a raportului 10/1, a testului similarității, a testului bancherului sfătuitor, și a pretestării prototipului.

Acceptul spontan, se referă la un experiment care se poate face cerând părerea a 10 prieteni asupra oportunității de afaceri. Dacă răspunsul lor este pozitiv, atunci merită să i se acorde atenție în continuare, sens în care, se vor mai consulta alte 20 de persoane necunoscute. Dacă și în acest caz răspunsul este afirmativ, atunci se va trece în continuare la chestionarea acestora, cu următoarele întrebări: „Ati cumpăra în mod hotărât produsul? Ati cumpăra eventual produsul? Nu ati cumpăra deloc produsul?”

Dacă cei chestionați răspund că ar cumpăra produsul, atunci trebuie întrebați și cât ar fi dispuși să plătească pe acest produs. În cazul în care din sondaj rezultă că prietenii nu sunt încântați de idee, atunci probabilitatea ca străinii să o accepte este foarte redusă, sens în care trebuie să se renunțe la ea.

Raportul 10/1, constă într-o analiză a drumului pe care-l face un produs de la producător la consumator și a costurilor care se adaugă la prețul de vânzare. Trecerea produsului prin fiecare verigă, va crește prețul produsului atât prin adaosul comercial sau comisionul perceput, cât și datorită cheltuielilor cu reclama și promovarea, ambalarea, expedierea, deprecierea datorită unor defecte și returnări pentru calitate necorespunzătoare. În acest caz, se impune regula empirică a raportului 10/1, ceea ce înseamnă că se va accepta de către client un preț de vânzare la un preț de 10 ori mai mare de cât costul de producție, astfel încât fiecare verigă să obțină profit. Dacă și la acest preț prietenii sunt dispuși să cumpere produsul, atunci se poate continua evaluarea.

Testul similarității, se realizează în cazul produselor care se adresează unui segment mai mic de piață, care nu are capacitatea de a asimila două produse asemănătoare. În cazul în care piața este mai mare, este posibil ca aceasta să aibă capacitatea de a asimila două produse similare.

Testul bancherului sfătuitor, este o modalitate eficientă de evaluare a oportunității economice de către bancheri. Având în vedere experiența bancherilor în tot ceea ce se cere pe piață, ideea de afacere trebuie prezentată nu ca un motiv de împrumut, ci mai degrabă ca o parte a unei cercetări de piață.

Pretestarea prototipului, are drept obiectiv studiul posibilităților de comercializare a acestuia pe piață la un preț cu care se speră să fie vândut când se va trece la producția de serie.

Evaluarea formală, denumită și analiză de fezabilitate sau studiu de fezabilitate, se realizează numai dacă, din evaluarea informală rezultă că oportunitatea economică de afaceri este viabilă.

Scopul principal al studiului de fezabilitate este de a elimina sau diminua substanțial riscurile întreprinzătorului în valorificarea oportunităților economice identificate. Un studiu de fezabilitate cuprinde, pe lângă descrierea generală a afacerii și a produselor și/sau serviciilor, alte patru componente esențiale: fezabilitatea de marketing, fezabilitatea tehnică, fezabilitatea factorului uman și fezabilitatea financiară.

Descrierea produselor sau serviciilor, relevă faptul că, un produs pentru a avea succes, trebuie să fie fezabil din punct de vedere tehnic, să fie competitiv, iar costul de fabricație să nu fie mai mare decât potențialul de valorificare. Aceste aspecte trebuie evaluate din cel puțin două puncte de vedere, pe baza: *stadiului de elaborare și a punctelor tari și slabe*.

Stadiul de elaborare, descrie aspecte cu privire la produsul ce urmează a fi realizat și care, se poate afla în stadiul de idee, prototip, licență sau comercializare.

Punctele tari și punctele slabe (analiza SWOT), precizează cu obiectivitate avantajele, patentele sau secretele comerciale, caracteristicile de proiectare sau alte avantaje competitive ale produsului. Se prezintă de asemenea caracteristicile care pot dezavantaja firma, precum posibilitatea de îmbătrânire rapidă, ca urmare a introducerii progresului tehnic, a modificării stilului sau capriciilor de marketing.

Dacă riscul îmbătrânirii este foarte mare, iar costul și timpul de fabricare nu corespund cerințelor întreprinzătorului, produsul se abandonează.

Fezabilitatea de marketing, are drept scop realizarea unui program de marketing care să cuprindă principalele modalități de reclamă, promovare, distribuție, service, cercetare de piață etc. și care să asigure vânzarea cantității de produse și/sau servicii previzionate. O evaluare

a pieței presupune abordarea unor aspecte cu privire la: mărimea și tendințele pieței, evaluarea concurenței, cota de piață, tactici de marketing.

Mărimea și tendințele pieței, demonstrează că aproape orice oportunitate economică este fezabilă financiar, dacă se reușește producerea și vânzarea unei cantități suficiente de produse și servicii. Pentru a realiza un studiu de oportunitate bine fundamentat trebuie avute în vedere aspecte privind cererea, existența pe piață a unor produse similare, concurenții actuali și viitori, parametri tehnici și economici ai produselor și volumul posibil al vânzărilor.

Evaluarea concurenței, presupune evaluarea tuturor concurenților care oferă produse similare sau identice și felul acestora.

Trebuie constituită o bază de date cu toți concurenții, care să cuprindă informații cu privire la : nume, adresă, segmentul de piață, tendințele de creștere, politica de marketing, punctele tari și slabe pe care le are.

Cota de piață, este un criteriu de diferențiere a dimensiunii firmei și depinde de tipul de piață la care ne referim (piața produsului, piața locală, națională, internațională). O firmă poate avea o cotă de piață mică pe piața națională și internațională, dar o cotă de piață mare pe piața locală, iar în condițiile în care realizează un produs specializat sau chiar unic, poate avea o cotă mare pe piața produsului, cu toate că firma este totuși una mică.

Tactici de marketing, utilizate pentru elaborarea modelelor și tehnicilor de vânzare și distribuire a produselor sau serviciilor. Vânzarea și distribuția produselor se poate realiza cu ajutorul personalului propriu sau apelând la intermediari.

Fezabilitatea tehnică (evaluarea procesului de producție), are în vedere studiul privind posibilitățile de vânzare a produselor, și în funcție de concluziile rezultate, urmează stabilirea specificațiilor de producție sau a modalităților de prestare a serviciilor.

Fezabilitatea factorului uman, se continuă numai dacă rezultatele evaluărilor precedente sunt pozitive. Cu alte cuvinte, valorificarea oportunității de afaceri depinde de asigurarea cu resurse umane adecvate. Astfel, nici o oportunitate economică nu va deveni o afacere de succes dacă nu se asigură manageri și specialiști de calitate superioară. În timpul acestei testări se răspunde succesiv la două întrebări:

-personalul managerial și de specialitate existent este capabil să realizeze cu succes procesele implicate de noua afacere?

-putem angaja manageri și specialiști de care avem absolută nevoie?

Fezabilitatea financiară, urmărește în principal determinarea capacității oportunității economice de afaceri de a genera profit.

Evaluarea riscurilor și a problemelor majore, este imperios necesară, având în vedere că, pentru a reduce gradul de risc se impune încă o revizuire a procesului, chiar dacă din procesul de evaluare s-a ajuns la concluzia că se poate iniția afacerea.

Se știe că, fiecare afacere se caracterizează prin riscuri și probleme majore specifice, sens în care, se pot menționa câteva dintre acestea: o piață foarte mică, unde, deși produsul este unic nu se poate supraviețui; incapacitatea de a realiza un produs la un preț competitiv, datorită reducerilor mari de prețuri practice de firmele concurente pentru eliminarea „intrusului” de pe piață; imposibilitatea de a realiza și introduce un nou produs pe lângă cel existent, fapt ce poate conduce la o scădere a vânzărilor; imposibilitatea unei dezvoltări rapide în primii doi ani, fapt ce reduce considerabil șansele de realiza un produs eficient.

În proiectarea unei afaceri economice de succes se poate apela la cele trei instrumente întreprinzătorial-manageriale, respectiv: *studiul de oportunitate*, *studiul de fezabilitate* și *planul de afaceri*.

Alegerea amplasamentului afacerii

În derularea unei afaceri, amplasamentul poate constitui un important factor de influență a succesului acesteia. Astfel că, un amplasament bine ales poate conduce la supraviețuirea unei afaceri mediocre, sau un amplasament prost ales poate produce un eșec pentru o afacere prosperă. Alegerea amplasamentului pentru o afacere trebuie analizată din cel două puncte de vedere: alegerea zonei și localității și alegerea locului specific în cadrul localității.

Alegerea zonei și localității, presupune analiza următorilor factori: preferințele personale, caracteristicile economice, caracteristicile demografice și concurența.

Preferințele personale, au în vedere de multe ori ca loc de desfășurarea afacerii, localitatea de domiciliu, care nu poate constitui o decizie illogică. Această alegere poate aduce și unele avantaje, precum: "atmosfera specifică a comunității; șanse sporite de a obține credite, datorită credibilității mai mari; clienții sunt persoane cărora le cunoaște mai bine preferințele; prietenii și rudele pot da și ele o mână de ajutor".

Caracteristicile economice, au la bază situația economică a zonei și a localității, care influențează gradul de ocupare a forței de muncă, veniturile și creșterea populației. Gradul de ocupare a forței de muncă depinde de cantitatea și tipul resurselor existente, de densitatea populației și implicit de numărul de locuri de muncă disponibile.

Analiza zonei și localității sub aspect economic, trebuie să permită obținerea unor informații cât mai complete, privind determinarea unor semnale periculoase și a semnalelor favorabile.

Semnalele periculoase, trebuie să aibă în vedere aspecte privind: inexistența locurilor de muncă, reducerea producției industriale prin desființarea unor capacități economice și implicit a scăderii vânzărilor cu amănuntul, indiferența comunității locale de afaceri.

Semnalele favorabile au în vedere existența: unei zone industriale puternice, a instituțiilor de învățământ superior, a facilităților de transport, a unei activități puternice în domeniul construcțiilor, a camerei de comerț și industrie și a altor instituții publice active.

La alegerea amplasamentului trebuie știut dacă, localitatea este una mono-industrială sau multi-industrială, aspecte care au o influență hotărâtoare asupra dinamicii economice a zonei.

Caracteristicile demografice, au în vedere structura populației a zonei sau localității, pe vârste, stiluri de viață, clase sociale, venituri, educație, petrecerea timpului liber etc.

Concurența, reprezintă forma prin care întreprinzătorii intră în competiție pe piață cu produse și servicii similare.

Toți competitorii de pe piață încearcă să atragă un număr cât mai mare de consumatori, a căror opțiune este influențată în mare măsură de gradul de educație, nivelul de pregătire, poziția socială, puterea financiară și nu în ultimul rând de raportul calitate-preț.

Piața, este locul unde întreprinzătorii își pun în evidență, inteligența, pregătirea profesională, experiența și nu în ultimul rând ambiția și abilitatea personală.

Inițierea afacerilor

Analizând cu atenție toate aspectele privind inițierea unei afaceri proprii rezultă următoarele ***avantaje***:

- ***Flexibilitatea*** afacerii poate fi structurată în funcție de condițiile concrete, așa cum dorește întreprinzătorul. În funcție de momentul și amploarea activității, întreprinzătorul poate structura afacerea sau poate închiria echipamentele, astfel încât randamentul să fie maxim.

- Imaginea înființării unei afaceri, dă întreprinzătorului posibilitatea de a-și crea o vizibilitate favorabilă, fără a fi influențată de imaginea negativă a întreprinzătorului precedent.
- La început, firma nu are nici imagine nici reputație, de aceea întreprinzătorul are posibilitatea de a crea imaginea dorită firmei sale, diferită de a celorlalte firme existente.
- Alegerea personalului, este un atribut exclusiv al întreprinzătorului, care are posibilitatea să angajeze personalul care corespunde cel mai bine necesităților și obiectivelor stabilite.
- Lipsa erorilor precedente, este un avantaj important pentru afacerile nou înființate, întreprinzătorii au posibilitatea să-și creeze propriul sistem de lucru, neinfluențat de greșeli precedente.
- Noi materiale și echipamente, cumpărate pentru o nouă afacere dă posibilitatea întreprinzătorului să realizeze o firmă care să lucreze la cele mai înalte standarde.
- Mândria, creării unei afaceri solicită cel mai mult calitățile personale ale întreprinzătorului, care în caz de succes se va bucura de aprecierea celor din jurul său.
- Responsabilitatea socială, privind începerea unei afaceri, constă în dorința întreprinzătorului de a crea locuri de muncă, de a presta servicii care nu se găsesc în zonă, de a realiza acțiuni caritabile și nu în ultimul rând de a oferi ceva comunității din care provine.
- Costul mai scăzut, al inițierii unei afaceri îi determină pe mulți întreprinzători să renunțe la soluția cumpărării unei afaceri existente care funcționează deja pe piață, dar care este mult mai costisitoare.

Dezavantajele inițierii unei afaceri au în vedere următoarele aspecte:

- Timp de lansare îndelungat, datorită unei lipse de experiență, a unei activități precedente, întreprinzătorul trebuie să ia totul de la început, fiind nevoit să găsească furnizori, surse de finanțare, să achiziționeze echipamente și să angajeze personal.
- Dificultățile de finanțare, a firmelor noi, se datorează în primul rând cauzelor mai sus menționate, dar și lipsei unor situații financiare precedente prin care să se dea credibilitate succesului afacerii, aspecte care fac ca băncile să fie rezervate în acordarea de credite.
- Răspunsul agresiv al concurenților, la prezența unei noi firme pe piață se transformă într-o luptă acerbă, pe care o duc firmele existente cu cele noi venite pentru a-și menține segmentul de piață câștigat.
- Dificultatea formării unei imagini proprii, este mai relevantă în cazul comerțului cu amănuntul și al restaurantelor. În strategia de creștere a imaginii (de creștere a vizibilității firmei) întreprinzătorii trebuie să stabilească cu ce să iasă pe piață pentru a atrage clienții, spre exemplu: un produs nou, un preț mai mic, servicii superioare, orar mai flexibil, sau o combinație a acestora.
- Costurile suplimentare, în inițierea și dezvoltarea unei afaceri sunt datorate în primul rând unei estimări prea optimiste și superficiale a întreprinzătorului, aspecte ce pot conduce demersul spre un eșec.
- Neluarea în considerare a ciclului de viață al produselor, se datorează unei lipse acute de cunoștințe sau informații a întreprinzătorului.
- Efortul prelungit, la inițierea unei afaceri presupune un mare consum de timp și energie, la care trebuie să te gândești înainte de a demara o asemenea activitate.

- Birocrația, este un factor extrem de stresant, determinat în cazul inițierii unei afaceri, de sumedenia de formalități și aprobări din partea Camerei de Comerț, Tribunal, organele locale ale administrației publice de stat, Oficiul de mărci, IRE, Sanepid, Romtelecom etc.
- Riscul ridicat, pe care și-l asumă întreprinzătorul în luarea unui mare număr de decizii pe perioada înființării firmei. Printre cauzele generatoare de risc se pot aminti: estimarea greșită a unor acțiuni și evenimente neprevăzute și optimismul exagerat, aspecte ce pot conduce la eșec.

LUCRĂRI PRACTICE

(Modulul. 9 MANAGEMENTUL AFACERILOR MICI SI MIJLOCII)

Autor: Moisă Claudia

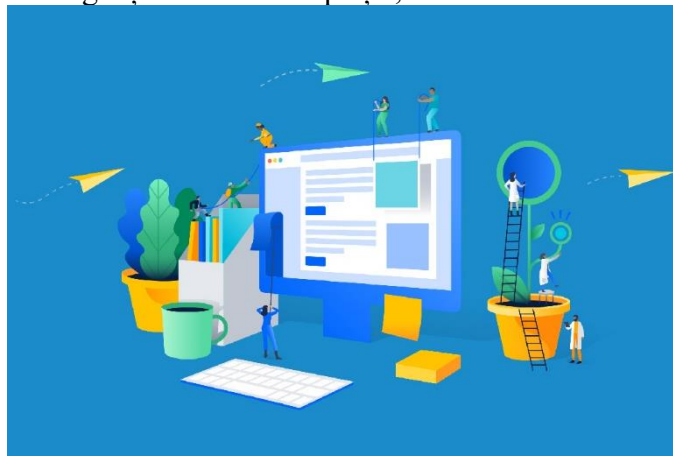
Secțiunea 1. IDEI DE AFACERI ÎN MEDIUL ONLINE

Nu contează ce job ai. Indiferent cât de satisfăcător ar fi acesta, atât din punct de vedere profesional, cât și material, majoritatea persoanelor sunt în căutarea continuă a acelei idei de afaceri, care să îi ajute să devină independenți din punct de vedere financiar.

Alegerea unei căi antreprenoriale și lansarea unei idei de afaceri este, cu siguranță, mult mai riscantă decât deținerea unui loc de muncă cu program standard, de la 8 la 16. Va fi nevoie să faci o mulțime de sacrificii, și nu doar materiale.

Însă, odată ce vei începe să realizezi că muncești pentru tine, că ești propriul tău șef și când, finalmente, vei fi reușit să produci mai mulți bani decât o făceai când erai un simplu angajat, vei înțelege că toată munca nu a fost în zadar și că a meritat tot efortul depus.

Mai jos sunt propuse cele mai bune 176 idei de afaceri pentru anul 2020, idei care sunt actuale, ce țin pasul cu tehnologia și cu trendurile pieței, iar lista este într-o continuă dezvoltare.



Printre cele mai profitabile afaceri care se pot derula în mediul online, potrivit unui studiu recent¹⁰⁰, pot fi menționate următoarele:

1. Lansează-ți un blog

Te gândești că blogging-ul nu mai este o afacere profitabilă? Ei bine, te înșeli. Amarnic. Zeci sau poate chiar sute de mii de persoane de pe întreg globul creează zilnic conținut de calitate pentru teme cât se poate de diverse, prin intermediul cărora generează venituri substanțiale.

Printre ele, vom enumera gătitul, filme, teatre, lifestyle, sfaturi despre antrenamente, fitness, diete, afaceri, finanțe personale, animale de companie și multe, multe altele.

Cum să transformi blogurile în afaceri de succes, te întrebi? Ei bine, printr-o combinație de subscrieri prin email, marketing afiliat, sponsorizări din partea diverselor firme care vor dori să își facă reclamă pe blog-ul tău etc.

Primul, și probabil cel mai important pas spre lansarea acestei idei de afaceri 2020, ar fi să găsești o temă de interes, care s-ar plia pe cunoștințele și experiența ta.

Nu contează că nu știi programare, vei găsi o mulțime de freelanceri gata să te ajute în lansare și întreținerea blog-ului, pentru sume de bani nu foarte mari.

¹⁰⁰ <https://financer.com/ro/economii/idei-de-afaceri-online/>

2. Design grafic

Nu spunem că nu ar ajuta să ai deja și ceva experiență în designul grafic, dacă dorești să îți deschizi o afacere în acest domeniu. Însă, cu toate că la o primă vedere poate părea ceva cam înspăimântător, **nu este deloc o specialitate greu de învățat.**

Programe precum Adobe Illustrator, Stencil sau Visme sunt create tot mai user-friendly, astfel că nu îți va lua deloc mult timp să le cunoști toate tainele.

Specialiștii în design grafic **sunt foarte bine plătiți** și pot lucra din intimitatea domiciliului propriu. Tot ce au nevoie este un calculator suficient de performant pentru a putea rula software-urile caracteristice, ceva imaginație și motivație.

3. Web design

Persoanele ce lucrează în web design sunt **incredibil de valoroase pentru toate companiile** ce dețin site-uri, indiferent de domeniul de activitate al firmei respective.

În fiecare zi apar mii de pagini noi pe internet la nivel mondial, iar designerii web sunt cei responsabili de modul în care aceste site-uri arată și se comportă.

Cu toate că firme care să ofere servicii de web design s-ar dovedi, cu siguranță, afaceri online extrem de profitabile, nu este deloc ușor să devii un astfel de programator.

Vei avea nevoie de o mulțime de cursuri până când să poți implementa cu succes tot ceea ce îți poate dori un client. Dar și recompensele vor fi unele pe măsură.

4. Cursuri online

Ai investit o mulțime de bani și timp în dezvoltarea ta, prin accesare unor cursuri de specializare? Ai acumulat suficient de multă experiență într-un domeniu care este cât de cât interesant și ai avea cunoștințe utile pe care să împărtășești și celorlalți?

Atunci cursurile online sunt pentru tine.

Tot mai multe persoane sunt interesate să își dezvolte abilități pe care nu le au, apelând la astfel de lecții.

Există site-uri dedicate, unde vei putea scoate la vânzare cursurile, cum ar fi Udemy. Cu ajutorul unor astfel de platforme, vei duce la transformarea acestei idei afaceri 2020 într-un real succes.

5. Cărți electronice

Adunarea tuturor cunoștințelor acumulate de-a lungul anilor de studiu sau de muncă într-o carte electronică ce poate fi descărcată contra unor sume de bani de pe site-uri de specialitate, se poate dovedi a fi o idee de afaceri destul de bună.

Nici măcar nu trebuie să scrii tu cartea. Vei putea găsi o mulțime de freelanceri, care te vor ajuta cu redactarea conținutului.

Tu tot ce trebuie să faci este să scoți la vânzare e-book-ul și, eventual, să îl promovezi puțin.

6. Instagram marketing

Multe persoane nu sunt conștiente de realul motiv pentru care aplicații precum Instagram sau Facebook au fost create – acela de a produce bani și de a promova produse.

Așa că un individ cu experiență în Instagram marketing poate sta la baza unei idei de afaceri 2020 foarte profitabile.

Vei avea nevoie și de anumite skill-uri, totuși. Este bine să stăpânești tehnici de marketing și, în plus, ai nevoie de mii sau poate chiar zeci de mii de follow-eri pe rețeaua socială.

Pentru a vorbi puțin despre sumele pe care le poți obține, află că vedete de la noi din țară iau între 3.000 și 10.000 Euro pentru a promova anumite servicii pe Instagram.

7. Online coaching

Iată o nouă idee care îți arată cum să faci bani cu ajutorul unei afaceri mici. Ceva mai avansat față de cursurile online, coaching-ul online te pune față în față cu una sau mai multe persoane care au nevoie ca tu să îi înveți, direct, anumite skill-uri pe care le stăpânești.

Marketing, vânzări, management, cunoștințe despre business, administrativ, o grămadă de domenii de activitate pot fi interesante pentru anumite persoane, care vor fi dispuse să plătească pentru a afla de la tine cum să își facă treaba mai bine.

8. Revânzarea de produse în magazine online

Orice persoană poate vinde produse pe site-uri precum eMag, Elefant.ro, Amazon (site-ul numărul 1 la nivel mondial în ceea ce privește comercializarea de bunuri), Okazii.ro etc.

Nici măcar nu este nevoie să fii tu cel care produce articolele respective. Trebuie doar să găsești fabrici, fie locale sau internaționale, care să creeze obiecte ce nu sunt atât de populare, dar care consideri tu că ar fi un real succes, odată ce sunt scoase pe piață.

Îți faci un cont pe magazinul online respectiv, îți pui adaos comercial și, cu câțiva bani investiți în publicitate, poți deveni proprietarul unei afaceri profitabile.

9. Asistent virtual

Îți place să fii organizat și să ai toate lucrurile în ordine? Reușești să găsești de fiecare dată lucrul pe care îl cauți, fără să fie nevoie să pierzi zeci de minute, pentru a-ți aminti unde l-ai pus?

Ei bine, se poate ca în cazul acesta să ți se potrivească o afacere în domeniul virtual assistant.

Foarte multe persoane importante, care nu doresc să își angajeze un asistent manager, apelează la astfel de idei de afaceri pentru a găsi persoane dornice să îi ajute în viața de zi cu zi.

Un asistent virtual va avea atribuțiuni destul de diferite – de la rezervarea de bilete de avion, la gestionarea mail-urilor, a documentelor și așa mai departe.

10. Profesor de limbi străine la distanță

Limbile străine de circulație mondială, cum ar fi germana, franceza și, în special, engleza, sunt tot mai căutate în ziua de astăzi, când distanțele dintre persoane parcă nici nu mai contează, grație tehnologiei.

Așa că cererea de profesori care să predea limbile respective este și ea tot mai mare.

La baza acestei idei de afaceri online stau persoane din state destul de bogate, precum Emiratele Arabe Unite, Dubai sau Singapore care ar fi dispuse să plătească între 20 și 30 \$ pe oră pentru a avea un profesor în mediul virtual care să îi învețe să vorbească mai bine una dintre limbile străine amintite puțin mai devreme.

11. Traducător

Și dacă tot am discutat despre limbi străine, să nu uităm de traducători. Un astfel de business reprezintă una dintre cele mai bune idei de afaceri pentru tineri la care ne-am putut gândi.

Baza este simplă – un traducător se ocupă cu traducerea de articole și bucăți de text dintr-o limbă în alta.

În funcție de dificultatea domeniului, va crește și suma pe care o vei putea cere. Spre exemplu, un text simplu, în limba engleză, va fi plătit cu 10 – 15 dolari pentru fiecare mie de cuvinte traduse.

Pe de altă parte, fragmente din domenii precum medicină, inginerie, care necesită un limbaj ceva mai diferit, vor fi de două sau chiar de trei ori mai bine plătite.

12. [Profesor de SAT](#)

După cum probabil știi, SAT este un test american standardizat, cu ajutorul căruia elevii pot accede către colegii. El este alcătuit din patru secțiuni, iar acestea sunt citit, scris și limbaj, matematică fără calculator și matematică cu ajutorul calculatorului.

Așadar, dacă știi foarte bine limba engleză și stăpânești matematica, poți deveni proprietarul unei afaceri profitabile care să se ocupe cu pregătirea elevilor americani pentru acest SAT.

Desigur, întreaga operațiune se va desfășura în mediul online. Din punct de vedere financiar, vei putea câștiga până la 40 \$/oră de predare – destul de bine, dacă ne întrebăm pe noi.

13. [Manager de social media](#)

Se poate să te întrebăm „Cum funcționează o afacere în domeniul management-ului de social media?”.

Ei bine, această ramură este una nouă, dar foarte căutată, în special de către persoanele din conducerea strat-up-urilor, care au nevoie de cineva care să le administreze toate rețelele de socializare.

Așadar, dacă ești expert în postări pe Facebook, trimiterea de mesaje scurte pe Twitter sau de distribuirea de poze pe Pinterest, ai putea fi la baza unei afaceri online profitabile în domeniul social media.

14. [Consultant pentru prezentări electronice](#)

Da, și Power Point-ul este pentru unii o aplicație pe care nu reușesc să o stăpânească atât de bine.

Chiar dacă tot ce trebuie să faci este să iei informațiile dintr-o parte și să le pui pe slide-uri, într-o ordine prestabilită, există persoane care își câștigă existența făcând exact așa ceva.

În mediul online, veniturile unei astfel de idei de afaceri pot fi cuprinse între 20 și 30 \$ per fiecare slide pe care îl realizezi. Așa că o prezentare de 10 – 15 pagini, va ajunge să coste între 200 și 450 dolari. Sume interesante, nu?

15. [Copywriter](#)

Copywriter este denumirea din ziua de astăzi pe care o poartă redactorii din trecut. Absolut orice informație pe care o citești pe un site sau un blog este scrisă de către un copywriter (chiar și acest articol).

Să scrii articole nu este greu. Trebuie să stăpânești limba în care dorești să activezi, să citești mult, pentru a-ți dezvolta vocabularul și gramatica și să înveți câteva tactici de bază.

Cei mai experimentați copywriteri ajung să câștige chiar și 1000 dolari pe oră. Așa că, dacă ai avut parte de un profesor bun de limba română în școala generală sau dacă pur și simplu îți place să scrii corect, ai putea da curs acestei idei de afaceri mici.

16. *Specialist SEO*

Cei mai experimentați dintre copywriteri, care reușesc să stăpânească la perfecție anumite tehnici și tactici specifice domeniului, devin specialiști SEO.

Ce înseamnă asta? Ei bine, aceste persoane îți pot optimiza un anumit text, astfel încât motoarele de căutare să găsească pagina ta printre primele rezultate, ducând automat și la creșterea traficului către site-ul tău.

Specialiștii SEO vor fi mai bine plătiți decât copywriterii obișnuiți, dar și rezultatele muncii lor vor genera mai multe venituri.

17. *Creator de CV-uri*

Recent au fost puse în practică și la noi în țară astfel de idei de afaceri online, care se ocupă cu crearea și redactarea CV-urilor indivizilor, contra unor sume de bani, firește.

CV-ul este probabil cea mai importantă bucată de hârtie din viața profesională a unei persoane. Pe baza ei, recrutorii își dau seama dacă te-ai putea plia, ori ba, pe postul liber pentru care caută indivizi pe care să îi angajeze.

Una dintre marile probleme cu care se confruntă departamentele de HR în ziua de astăzi este aceea că foarte mulți dintre aplicanți au CV-uri extrem de prost create.

Din această cauză, tot mai multe persoane, în special din domeniul tehnic, apelează la firme specializate în crearea de CV-uri, pentru a-i ajuta să iasă în evidență și pentru a fi siguri că vor fi chemați la interviu după completarea cererii de angajare.

18. *Creator de scrisori de intenție*

Dacă la CV-uri ne mai descurcăm cât de cât, scrisorile de intenție, din păcate, chiar sunt o noutate pentru mulți dintre noi. Cu toate acestea, specialiștii HR sugerează că scrisoarea de intenție este cel puțin la fel de importantă precum CV-ul.

Ba chiar unii dintre ei susțin că, în special pentru aplicațiile online, dacă CV-urile nu sunt însoțite și de o scrisoare de intenție, indiferent cât de rău ar fi ea formulată, nici nu se obosesc să citească istoricul de angajare al persoanei în cauză.

Iată de ce propunem „creator de scrisori de intenție” în lista cu idei de afaceri online mici. Dacă știi o limbă străină, cu atât mai bine. Îți vei putea diversifica lista de clienți.

19. *Scriitor de referate*

Iată o idee de afaceri pentru tineri ce poate fi pusă în aplicare încă de pe băncile liceului.

OK, poate că în ziua de astăzi nu mai este atât de greu să creezi un referat, din moment ce găsești pe internet absolut toate informațiile de care ai nevoie, indiferent de materia la care ți s-ar solicita o astfel de lucrare.

Dar chiar și așa, cu siguranță sunt elevi care ar prefera să își petreacă altfel cele câteva ore, cât le-ar lua să caute, să interpreteze și să scrie cu ale lor proprii cuvinte un referat.

Iar aici poți interveni tu, ocupându-te de redactarea referatului pentru anumite sume de bani.

20. *Scriitor de licențe*

Tot la capitolul scriitor, dar mult mai bănoasă, ar fi ideea unei afaceri online care să se ocupe de redactarea licențelor.

În special după toate scandalurile care au avut loc în ultima vreme în țara noastră din cauza plagierilor și a nerespectării drepturilor de autor, tot mai puține persoane știu cum să își pregătească lucrarea de diplomă după standardele academice.

Realizarea unei licențe nu este grea. Trebuie doar să urmezi niște pași standard, indiferent de domeniul de activitate al viitorului client.

Prețurile pe care le vei putea încasa variază, dar sunt în general cuprinse între 5 și 10 lei per pagină scrisă.

21. [Consultant în dating online](#)

Fie că îți vine ori nu să crezi, foarte multe persoane au probleme în a-și găsi jumătatea.

Ba chiar unele dintre ele, dat fiind faptul că au fost respinse de o mulțime de ori, sunt emoționate chiar și atunci când trebuie să vorbească cu cineva prin aplicațiile de online dating.

Din această cauză venim în lista noastră cu idei de afaceri 2020 cu funcția de consultant pentru aplicații precum Tinder sau OKCupid.

Dacă ești vorbăreț și știi cum să gestionezi discuțiile online, vei putea beneficia de o mulțime de clienți ce vor apela la serviciile tale.

22. [Specialist Google Ads](#)

Google Ads este o ramură a celor de la Google, care se ocupă de campaniile de reclame de pe motorul de căutare. Un specialist în acest domeniu este extrem de important pentru toate business-urile ce își desfășoară activitatea în mediul online și nu doar pentru ele.

Din acest motiv, persoanele care învață tainele acestui domeniu vor fi foarte căutate și bine plătite.

Este drept că se poate să ai nevoie să citești câteva cursuri online, dacă ești deja un expert în acest domeniu, dar cu dăruire suntem convinși că vei reuși să dezvolti o afacere care se va dovedi a fi foarte profitabilă.

23. [Expert WordPress](#)

WordPress este de departe platforma cea mai utilizată de către blogeri, pentru a-și posta articolele. Este, dacă vrei, un fel de limbaj de programare foarte simplificat, cu ajutorul căruia poți urca textele scrise de către tine în mediul virtual.

Din păcate, oricât de mult a fost ușurat, pentru unii, WordPress este tot destul de greu de folosit. Aici ai putea interveni tu, dacă înveți toate tainele aplicației, cu o afacere care să îi ajute pe cei mai puțin tehnici să își întrețină site-urile și blog-urile.

Potențialele câștiguri sunt unele destul de mari, între 200 și 500 dolari pentru fiecare site de care te ocupi.

24. [Corespondent online de știri](#)

Tot mai multe dintre companiile de presă internaționale și chiar locale renunță la angajarea unor redactori permanenți care să se ocupe de știrile zilnice și lucrează cu persoane care caută și scriu articole pentru ei, ca freelanceri.

Așa că, dacă îți place să fii la curent cu tot ce se întâmplă în lume, poți fi lansatorul acestei mici idei de afaceri și să profiți de pe urma noutăților pe care le descoperi.

25. [Cumpără și vinde domenii online](#)

Comerțul cu nume de domenii există deja de două decenii. Cu toate că, cel mai probabil, nu vei da vreun boom, cum s-a întâmplat cu site-ul Insure.com (al cărui domeniu a fost vândut în 2009 cu suma record de 16 milioane \$), tot se pot face bani frumoși din tranzacții de acest fel.

Tot ce trebuie să faci este să fii suficient de inspirat, încât să te gândești la nume de domenii care ar putea fi interesante în viitor și să le achiziționezi înaintea altor persoane, care apoi să fie dispus să îți plătească anumite sume pentru a se putea folosi de numele preferat.

Pentru achitarea costurilor, va fi nevoie să utilizezi cărți de credit sau de debit. Despre aceste instrumente de plată poți citi mai multe pe site-ul nostru.

26. *Freelancer în corectarea și editarea textelor*

Atâta vreme cât vor exista cuvinte scrise, acestea vor trebui să fie editate.

Freelancing-ul în editarea și corectarea textelor nu trebuie privit doar ca o afacere de succes, ci și ca o oportunitate unică de a citi o mulțime de articole, știri și cărți ce abordează teme diferite și, de multe ori, interesante.

În plus, lansarea acestei idei afaceri 2020 îți va oferi și posibilitatea de a face bani de acasă sau de a lucra din toate colțurile lumii.

27. *Analist de date*

Ești foarte atent la detalii și ai o minte analitică? Îți plac cifrele și statisticile?

Atunci află că poți fructifica aceste atribute lansând o afacere care se ocupă cu analiza datelor diverselor firme.

Platforme de freelanceri precum Upwork, Fiverr sau Digiserved sunt pline de anunțuri care caută exact astfel de servicii.

28. *Completarea de chestionare online*

De foarte multă vreme, institutele naționale de statistică (cum este și INS-ul din România) au fost înlocuite cu afaceri private de mare succes.

Acestea sunt contractate de către anumite companii, care le plătesc pentru a afla părerea unor foști sau potențiali clienți ai serviciilor oferite.

Chiar dacă plata per chestionar nu va fi una exagerat de mare, tot vei putea acumula sume interesante la final de lună, dacă te dedici și realizezi volume decente.

29. *Lansează un canal de YouTube*

Da, tot timpul pe care îl petreci la birou pe canalul de filme YouTube se poate transforma într-o afacere modernă, extrem de bănoasă în timp.

Vei putea câștiga bani fie creând filmulețe de calitate, care să fie atractive publicului sau prin crearea de compilații din filmulețele deja existente pe site – vezi ce succes a avut Ray William Johnson.

Canalele bune de YouTube generează milioane de dolari în fiecare an.

30. *Translator personal*

Dacă ești deja un traducător expert și stăpânești la perfecție gramatica și scrierea corectă într-o limbă străină, o firmă care oferă servicii ca translator se poate să fie o idee bună pentru un business.

Ce face mai exact un translator? Traduce, în timp real, dintr-o limbă în alta, ceea ce se discută la o ședință, conferință, întâlnire de afaceri etc.

31. *Ghostwriter*

Tot la capitolul scriitor sau copywriter putem include și ghostwriting-ul. Dacă ai talent la scris, îți place să te documentezi și reușești să produci texte de calitate, atunci de ce să nu scrii și cărți?

În ciuda a ceea ce ai putea crede, peste 50 % din toate cărțile care apar pe piață în fiecare an sunt scrise de către ghostwriteri și nu de autori cunoscuți.

Aceștia primesc de la „autorii” cărții o anumită temă, se documentează și se apucă de scris. După finalizare, textul este editat și atribuit celui care a gândit subiectul și care te-a angajat pe tine.

Tocmai de aceea se numește ghost (fantomă) – writing (scris), pentru că meritele cărții nu îți vor fi atribuite ție.

32. [Scrie un e-book](#)

Și dacă tot vorbim de scriitori, de ce să nu îți scrii propria carte. Cum costurile unei variante fizice sunt prea mare – găsirea unui editor, printare, publicare etc. – scrie un e-book.

Consideri că ai avut o viață interesantă și crezi că memoriile tale ar captiva atenția cititorilor? Sau poate că ai acumulat extrem de multă experiență într-un domeniu și ai dori să îi înveți și pe alții cum să își facă treaba mai bine.

Subiectele despre care poți scrie sunt infinite. Iar de vândut creațiile, o poți face pe Elefant.ro.

33. [Subcontractor online](#)

Odată ce ți-ai demonstrat calitățile în mediul online într-una sau mai multe dintre ideile de afaceri ce au fost prezentate mai sus, vei putea să devii subcontractor.

Asta înseamnă că te vei angaja să duci la bun sfârșit un volum mai mare de lucru, pe care îl vei distribui către diverși alți freelanceri, ție revenindu-ți datoria de a corecta și edita ceea ce fac ei. În felul acesta, vei câștiga sume ceva mai importante.

34. [Fă-ți propriul site de nișă](#)

Tot ce trebuie să faci este să găsește public țință, care să aibă exact aceleași pasiuni și hobby-uri ca ale tale și vei fi gata să monetizezi ceea ce îți place prin intermediul unui site dedicat nișei respective.

Desigur, această idee este mai ușor de zis decât de făcut.

Va trebui să investești bani și foarte mult timp, să scrii articole de calitate, să urmezi niște reguli SEO, dar luând totul pas cu pas, vei reuși să pui bazele unei idei de afaceri profitabile.

Nu știm ce să spunem despre timp, dar dacă ai nevoie de bani, Financer îți poate veni în ajutor, cu o mulțime de soluții financiare.

35. [Cumpără un site existent](#)

Vei observa că există destul de multe site-uri care sunt de vânzare, din diverse medii de activitate. Motivele pentru care deținătorii platformei nu o mai vor pot fi extrem de diverse – lipsă de fonduri, dorința de a se ocupa cu altceva, prea puțin timp pentru a ține pasul cu piața și multe altele.

Așa că vei putea achiziționa un site care este lansat deja de ceva timp, ce are un număr constant de vizitatori și, eventual, de clienți.

Mare grijă, totuși, la cifre. Este foarte important să nu plătești mai multe decât face. Verifică trend-ul site-ului, cuvintele cheie, pe ce loc se găsește pe Google etc.

36. [Voice-actor](#)

Consideri că ai o voce inconfundabilă? Fie extrem de groasă, precum cea a lui James Earl Jones sau muzicală ca a lui Scarlett Johansson? Există o mulțime de firme care caută exact

persoane ca tine pentru a face dublarea desenelor animate sau pentru a da glas personajelor din jocurile video.

37. *Fabrică carcase de telefoane mobile*

Îți place să faci ceva cu mâna ta? Ești genul de persoană foarte practică și pricepută în a realiza ceva? De ce nu ai încerca să fabrici carcase pentru telefoanele mobile?

Piața pentru astfel de accesorii este într-o creștere continuă. Nici nu este de mirare, ținând cont de prețurilor noilor dispozitive, care de multe ori depășesc suma de 1000 Euro.

Odată fabricate, carcusele pot fi comercializate pe site-uri precum Etsy, Amazon Handmade sau Fancy sau chiar pe unele locale, cum ar fi OLX, Elefant.ro sau eMag marketplace.

38. *Vânzări bazate pe comision*

Consideri că ai bune calități sociale și conversaționale? Reușești să captezi atenția persoanelor din jurul tău și să îi determini să facă ceea ce le ceri?

Ei bine, atunci se poate ca un business ideal pentru tine ar fi unul bazat pe comision din vânzări.

Există foarte multe start-up-uri care au nevoie de ajutorul unor astfel de companii, în felul acesta crescându-și vânzările, fără să fie nevoie să angajeze pe cineva dedicat acestui scop. Așa că nu vei duce lipsă de clienți cu o astfel de afacere.

39. *Agenție de turism*

Pentru cei cărora le place să călătorească, se poate să se potrivească la perfecție un business care să ofere pachete de călătorii.

Nu trebuie decât să îți iei un atestat din partea Ministerului Turismului care să îți confirme funcția de agent, iar apoi să intri în legătură cu pensiuni, restaurante și să faci diverse trasee.

Dacă dispui și de câteva tactici de persuasiune și de bune calități inter-umane, este imposibil să nu ai succes. Chiar și după scandalurile ce au avut loc acum doi ani în presă, oamenii tot vor apela și în continuare la agenții de turism.

Aici vei putea găsi un ghid despre cum să economisești bani atunci când pleci în concediu, care se poate să te intereseze.

40. *Consultant de design interior*

Oricine poate să își deschidă o afacere de succes în domeniul design-ului interior. Dacă ai un simț estetic dezvoltat și știi cum să îmbini culori, piese de mobilier, accesorii, plante și așa mai departe, astfel încât să creezi o atmosferă plăcută în casa unei persoane, atunci un astfel de business este ideal pentru tine.

Cu ajutorul unui site de promovare și a unei pagini pe rețelele sociale, în mod cert vei avea succes.

41. *House-sitter*

Chiar dacă nu putem spune că această idee este una care să îți aducă niște câștiguri considerabile de la o lună la alta, house-sitting-ul devine din ce în ce mai căutat în ziua de astăzi, chiar și în România. Iar un astfel de business este o excelentă idee de afaceri pentru tineri.

O mulțime de persoane care își părăsesc domiciliul pentru intervale lungi de timp, apelează la astfel de servicii, pentru a fi siguri că a lor casă este îngrijită, că au facturile plătite, că florile sunt udate etc.

42. Baby-sitter

Tot la capitolul afaceri destinate în special tinerilor, putem include și baby-sitting-ul.

În lumea în care trăim, din ce în ce mai mulți părinți se văd nevoiți să se reîntoarcă la muncă mult mai devreme față de cum și-ar dori, ceea ce înseamnă că adesea nu vor avea cu cine să își lase copiii. Aici poți interveni tu, cu o firmă care să ofere servicii de baby-sitting.

Drept angajați, te-ai putea gândi la elevi de liceu sau studenți, care s-ar dovedi ideali. Sistemul de plată ar fi unul bazat pe ore muncite, firma păstrând un mic procent din sumele încasate de ei.

43. Dog-walker

Mergând pe același principiu ca cel de mai sus, mulți dintre părinții de animăluțe nu au suficient timp pentru a avea grijă de copilașii lor cu blăniță. Aici poți veni tu cu o afacere care să facă asta pentru ei, contra unui cost, firește.

44. Hotel de câini și pisici

Dacă tot îți plac animalele de companie, de ce să nu câștigi bani din pet-sitting?

Adesea, când trebuie să plece în interes de serviciu, cei care au animale de companie se trezesc într-un impas. Ei nu își pot lua cățelii sau pisicile cu ei și nici nu îi pot lăsa pentru perioade mai lungi de timp cu amicii lor. Așa că vor apela la hoteluri dedicate necuvântătoarelor.

În primă fază poți începe în propriul apartament, ideal cu o cameră de filmat care să transmită în direct imaginile pe telefonul proprietarilor.

Pentru o noapte de cazare, se încasează între 100 și 150 lei, sume deloc rele, dacă ne întrebăm pe noi.

45. Administrator de bloc

Este drept că pentru a deține funcția de administrator de bloc sau de scară va trebui să faci niște cursuri în acest sens. Dar apoi vei încasa bani de la fiecare apartament pe care îl administrezi.

Sumele pot ajunge până la 30 sau 50 lei per familie. Astfel că dacă reușești să contractezi unul dintre cartierele nou dezvoltate, unde sunt mai mult de 60 – 70 apartamente, vei avea un venit lunar destul de frumușel.

Iar munca depusă nu va fi deloc una foarte grea și, mai mult, îți va permite să o combini cu una sau două dintre ideile de afaceri mici ce au fost prezentate mai sus.

46. Vinde pe Etsy

Așa cum a fost specificat și puțin mai sus, pe Etsy se pot vinde o mulțime de lucruri handmade. De la botoșei croșetați, la mobilă lucrată manual, acolo vei putea comercializa tot felul de articole. Așa că dacă te descurci să creezi ceva, Etsy este site-ul unde să îți vinzi produsele.

47. Creează papioane

Ai observat că în ultima vreme, la evenimentele mai formale, se poartă mai mult papioane, în detrimentul cravatelor?

Dacă da, cu siguranță ai văzut că multe dintre modelele cu care oamenii se prezintă sunt unice și personalizate pentru serile respective. Așa că de ce să nu creezi chiar tu astfel de accesorii, care sunt atât de la modă în ziua de astăzi?

48. [Fă-te fotograf profesionist](#)

Ți-a plăcut dintotdeauna să faci fotografii? Reușești să captezi cele mai deosebite momente cu ajutorul aparatului foto? Adori să petreci timpul liber în natură? Atunci valorifică toate aceste daruri prin vânzarea de fotografii.

Există o mulțime de site-uri pe care îți vei putea încărca pozele. Iar dacă cineva le va găsi interesante, le va putea achiziționa pentru a le folosi în articolele postate de ei pe paginile personale.

Cu cât reușești să ai mai multe poze vândute, cu atât îți va crește, automat, și cota de piață. În special în ultima vreme, când datele cu caracter personal și drepturile de autor sunt tot mai atent respectate de către lege, se pot face bani frumoși în acest domeniu.

1. [Fotografiază evenimente](#)
2. [Realizează portofolii profesionale](#)
3. [Devino șofer Uber sau Taxify](#)
4. [Închiriază-ți mașina](#)
5. [Serviciu de catering](#)
6. [Patentează ceva](#)
7. [Lansează-ți o afacere pe roți](#)
8. [Cumpără electronice și recondiționează-le](#)
9. [Licențiază un produs pe care să îl vinzi](#)
10. [Închiriază-ți apartamentul](#)
11. [Instructor personal de fitness](#)
12. [Instructor de yoga](#)
13. [Nutriționist personal](#)
14. [Ghid turistic](#)
15. [Instructor muzical](#)
16. [Devino un DJ](#)
17. [Croitor personal](#)
18. [Lecții de DIY](#)
19. [Deschide o covrigărie](#)
20. [Investește-ți banii](#)
21. [Investește banii altora](#)
22. [Deschide o spălătorie auto](#)
23. [Oferă servicii de curățenie](#)
24. [Reparații de calculatoare](#)
25. [Recuperarea de date de pe hard](#)
26. [Agenție de modeling](#)
27. [Lecții de utilizare a calculatorului](#)
28. [Broker imobiliar](#)
29. [Creează mobilă](#)
30. [Recondiționează mobilă](#)
31. [Recondiționează diverse articole și vinde-le](#)
32. [Creează bijuterii hand-made](#)
33. [Evaluează imobile](#)
34. [Wedding Planner](#)
35. [Lansează o spălătorie de haine](#)
36. [Călcătorie](#)
37. [Afacere în domeniul reciclării](#)

38. [Event planning](#)
39. [Personal chef](#)
40. [Pet sitting](#)
41. [Îngrijirea animalelor la domiciliu](#)
42. [Deschiderea unui salon pentru animale](#)
43. [Îngrijirea piscinelor](#)
44. [Devino arbitru de fotbal](#)
45. [Lansează-ți o linie de tricouri pe TeeSpring](#)
46. [Printează tricouri](#)
47. [Creează soft-uri specializate](#)
48. [Devino antrenor sportiv](#)
49. [Alpinist utilitar](#)
50. [Curățarea geamurilor clădirilor înalte](#)
51. [Îngrijește spațiile verzi](#)
52. [Devino peisagist](#)
53. [Public speaker](#)
54. [Ține cursuri de public speaking](#)
55. [Consilier educațional](#)
56. [Consiliere în diverse domenii](#)
57. [Creează decorațiuni de sezon](#)
58. [Ornarea caselor](#)
59. [Deszăpezirea în orașele mari](#)
60. [Comercializează straie populare](#)
61. [Instructor de dans](#)
62. [Curierat pe bicicletă](#)
63. [Makeup artist](#)
64. [Manichiuristă](#)
65. [Coafor](#)
66. [Cumpărarea și vânzarea de mașini](#)
67. [Consilier pentru afaceri mici](#)
68. [Creează o extensie pentru Chrome sau Firefox](#)
69. [Design floral](#)
70. [Vânzarea de asigurări](#)
71. [Deschide o galerie de artă](#)
72. [Servicii de bartending](#)
73. [Tururi cu șalupa sau vaporul](#)
74. [Fă prăjituri de casă](#)
75. [Creator de torturi](#)
76. [Servicii de animatori evenimente](#)
77. [Dă naștere unei linii de bere artizanală](#)
78. [Tabere de creație](#)
79. [Creează coșulețe-cadou](#)
80. [Bomboane gourmet](#)
81. [Plimbări cu balonul cu aer cald](#)
82. [Croșetează](#)
83. [Oferă servicii de bartending](#)
84. [Lansează o afacere cu un bar mobil](#)
85. [Lansează-ți un photobooth](#)

86. [Deschide un butic cu haine](#)
87. [Lansează-ți propria linie de îmbrăcăminte](#)
88. [Deschide o filatelie](#)
89. [Cafenea](#)
90. [Cumpără o licență 5 to Go](#)
91. [Ceainărie](#)
92. [Împachetează cadouri](#)
93. [Butic cu înghețată](#)
94. [Devino instructor de golf](#)
95. [Firmă de import-export](#)
96. [Logo design](#)
97. [Promoter pentru cluburi de noapte](#)
98. [Parcuri de aventură](#)
99. [Comercializează cărți vechi](#)
100. [Creează jucării](#)
101. [Lansează-ți o firmă pentru renovări](#)
102. [Devino expert în renovarea subsolurilor](#)
103. [Curățătorie de covoare și/ sau mochete](#)
104. [Grădiniță privată](#)
105. [Programe de afterschool](#)
106. [Devino expert în planificare financiară](#)
107. [Realizarea de materiale promoționale](#)
108. [Săpun și loțiune hand-made](#)
109. [Service pentru biciclete](#)
110. [Ține cursuri de gătit](#)
111. [Servicii de rezolvare a unor diverse sarcini](#)
112. [Scriitor de arbore genealogic](#)
113. [Afacere cu brioșe](#)
114. [Business dedicat grădinii](#)
115. [Minigolf](#)
116. [Baltă pentru pescuit sportiv](#)
117. [Închirieri de bărci pentru pescuit sportiv](#)
118. [Vânzarea de articole pentru pescuit sportiv](#)
119. [Înființează un local specializat în vinuri](#)
120. [Ține cursuri de creație pentru copii și/ sau adulți](#)
121. [Oferă servicii de marketing](#)
122. [Ține cursuri de marketing](#)
123. [Reprezentant de vânzări independent](#)
124. [Serviciu de curățare a burlanelor](#)
125. [Montator de tapet](#)
126. [Life coaching](#)
127. [176. Tranzacționează bărci second-hand](#)

Secțiunea 2 IDEI DE AFACERI PRIN CARE ÎȚI POTI TRANSFORMA PASIUNEA ÎNTR-O SURSĂ DE VENIT

Cu siguranță ai tot auzit o mulțime de persoane specializate în coaching motivațional, care spuneau că cea mai bună afacere sau meserie este cea pe care o faci cu drag. Și cum să nu faci cu drag ceva ce te pasionează?

Secțiunea 3 MANAGEMENTUL IMM-URILOR - STUDII DE CAZ

Studiul de caz nr. 1 Secretul unui întreprinzător italian

A. Prezentarea cazului

„Imperiul“ italian al îmbracamintei sport reprezentat de Benetton, este acuzat de folosirea socului în reclame, cu scopul de a-și vinde produsele. „Noi vrem să facem reclame care să ajungă până la oameni“ spune Luciano Benetton. „Consider că a vorbi doar despre produs reprezintă o pierdere de bani“.

Compania Benetton a fost construită încă din secolul al XVII-lea de o familie de mosieri din localitatea Ponzano Veneto, situată la cativa km. de Venetia. În prezent, Compania Benetton cuprinde 6.400 de magazine în 100 de țări, cu vânzări anuale de peste 35 miliarde lire. Compania speră să dubleze această cifră în următorii 5 ani, în ciuda crizei mondiale care a apărut în industria îmbracamintei.

Piețele nou castigate, cum sunt China, fostă URSS, Egipt, India, Turcia, constituie o dovadă a adevăratului succes internațional al companiei Benetton. Acest succes s-a datorat stilului și atenției acordată celor mai mici detalii.

„Compania noastră nu ar fi fost posibilă fără Toscani“ spune Luciano. El are idei ingenioase și abilitatea de a interpreta ce se întâmplă în lume. El are experiență și știe ce face. Fotograful milanez Olivier Toscani a lucrat în Paris pentru reviste cum ar fi „Vogue“ și „Elle“ aproape 20 de ani. Numele lui a devenit cunoscut pentru prima dată în 1974, datorită fotografiilor pentru blue jeans.

În 1984, Benetton lansează faimoasa sa campanie „Toate culorile din lume“ când oameni foarte diferiți au fost fotografiați împreună. „În viitor noi vedem reclama orientată tot mai mult spre aspectele sociale“, a afirmat în nenumărate rânduri Luciano Benetton.

Toscani povestește cum, într-una din zile, Luciano l-a întrebat dacă ar putea face ceva despre război, iar el a răspuns prin fotografierea unui cimitir, argumentând: „Eu fac fotografie, nu vând îmbracaminte“. Intenția lui Benetton era ca fotografia să simbolizeze efectele războiului în care nu există învingători, iar oamenii mor degeaba.

Una dintre cele mai controversate fotografii a fost legată de nașterea unei fetițe. Toscani spune că nu a încercat să fie provocator atunci când a realizat fotografia. „După fotografia cu cimitirul am încercat să fac ceva legat de viață, așa că am fotografiat un bebeluș. Nu m-am gândit niciodată că asemenea lucru poate avea asemenea consecințe“. Această fotografie este una din fotografiile favorite ale lui Toscani, pentru că este atât de reală, cu pete de sânge pe corpul micuței, în timp ce fundalul este atât de abstract, ca și când ar fi inexistent. Realul și irealul, albul și negrul, sunt contraste care explică parțial succesul publicității făcute de firma Benetton. Criticii susțin că asemenea evenimente fericite, cum ar fi nașterea, nu pot fi minimizeze prin utilizarea lor pe un poster, cu scopul de a vinde îmbracaminte.

„Aparent, viața și moartea nu pot fi zugrăvite în reclame“ spune Toscani.

În 1992 campania de publicitate a lui Benetton a lansat o nouă fotografie reprezentând o victimă bolnavă de SIDA, care moare în mijlocul familiei sale. O fotografie tragică, realizată de fotograful american Frave, care a atras puternice proteste din partea acelor care vedeau o legătură între Benetton și SIDA.

Toscani, care a devenit directorul serviciului de publicitate al firmei era convins că, în viitor se vor orienta mai mult spre aspectele sociale și nu vor renunța la socul în reclama. Exemplele lui Toscani au fost urmatoarele: „Imaginați-vă că FIAT ar atinge în reclamele sale problema drogurilor“ sau că Barilla în reclamele sale pentru paste, ar arăta cum trăiesc diferite popoare, în loc să arate o casă idilică cu sloganul lor curent: „O casă este acolo unde se află Barilla“.

Compania Benetton contureaza o noua tendinta in ceea ce priveste reclama si marketingul, obtinand succes atunci cand a inceput sa vanda pulovere in culori foarte vii. Intr-o mare de albastru, maro si gri, rozul, turcoazul si purpuriul au reprezentat ceva deosebit, fascinant. Compania nu pune baza pe cercetarile traditionale de piata.

Luciano Benetton calatoreste foarte mult si isi strange propriile lui impresii, in timp ce alti 200 de angajati ai lui cutreiera lumea, receptivi la tot ce este nou si frumos in natura. Este incredibil, dar numai 4% din veniturile companiei sunt destinate reclamei si promovarii produselor.

Benetton este o companie ultramoderna si eficienta. Agentiile din intreaga lume pot apela direct printr-un computer la biroul central si primesc apelul in ordinea in care s-au adresat. Toate informatiile sunt grupate intr-o caseta, computerul le prelucreaza si din aceasta rezulta ceva nou, senzational. Un singur om supravegheaza acest sistem.

Productia firmei este comercializata printr-o retea foarte extinsa de distribuitori. Patru sute cinci zeci de mici firme din Veneto sunt specializate pe operatii de productie: tighelare, croire, calcare etc. In ciuda numarului mare de joint-venture, o mare parte a productiei se realizeaza inca in Italia, ca urmare a organizarii unui control mai bun al calitatii.

Problemele strategice ale afacerilor sunt rezolvate de biroul central, unde Luciano aplica un stil de management informal. El spune: „. lucrul cel mai important nu este cui apartine ideea, ci daca ideea in sine merita atentie. Personalul trebuie pregatit in mod continuu pentru a munci, chiar si numai pentru urmarirea castigurilor companiei“.

Luciano, impreuna cu doi frati si sora sa au fondat Benetton sau „Tres jolie“, asa cum a fost numita compania la inceput, cu peste 30 de ani in urma.

Intr-o zi, intorcandu-se de la lucru, Luciano i-a spus sorei sale Giuliana: „de ce trebuie sa muncim noi pentru altii? De ce nu muncim pentru noi?“

La 18 ani, Giuliana era cea mai priceputa tricoteza din fabrica, in timp ce fratele sau deja lucra intr-un magazin de imbracaminte. Au vandut bicicleta si acordeonul lui Luciano si au imprumutat bani de la prieteni si cunostinte pentru a cumpara prima masina. Giuliana realizeaza primele pulovere, pe care Luciano le-a vandut oamenilor din regiune. Luciano a devenit simbolul exterior pentru Benetton.

Giuliana se ocupa de creatie si partea artistica a produselor. In ce priveste pe ceilalti doi frati: Gilberto este creierul financiar al companiei, in timp ce Carlo se ocupa de partea tehnica. Acum apare o noua generatie la Benetton, fiul lui Luciano, Mario detine deja o pozitie de conducere in cadrul companiei, Sisely si fiica Giulianei, Paula au devenit ajutoare de nadejde ale familiei. „Ei sunt bine veniti in cadrul firmei, doar pentru meritele lor, nu pentru ca numele lor este Benetton“, spunea Luciano.

Viitorul lui Benetton pare a fi la fel de frumos ca si trecutul, iar produsele vor fi mult mai diversificate. Compania a incheiat deja peste 30 de contracte pentru o mare varietate de produse ca: ceasuri, pantofi si articole de imbracaminte sport. Pentru aceste produse nu se realizeaza o reclama separata. Familia Benetton a realizat un holding prin cumpararea unor noi companii ca „Prince“ (rachete de tenis), „Nordica“ (après- schiuri).

Luciano nu intreveade nici un obstacol in ceea ce priveste extinderea firmei: singura amenintare „. este aceea ca nu ne putem relaxa si nu ne putem permite sa credem ca am atins deja varful. De fapt, intotdeauna mai sunt cativa metri pana acolo“.

B. Subiecte pentru analiza si dezbatare

1. Caracterizati spiritul intreprenorial manifestat la Benetton.
2. In ce categorie de intreprinzatori poate fi inclus Luciano?
3. Care este, dupa opinia dvs., cheia succesului in afaceri a firmei Benetton?

4. Considerati ca daca familia Benetton ar fi trait in Romania, ar mai fi reusit sa dezvolte o asemenea afacere? Argumentati raspunsul.

Modulul 4 PLANUL DE MARKETING

Studiu de caz – STRATEGIA DE MARKETING A UNUI MAGAZIN ONLINE

Mulți dintre proprietarii de magazine online au o strategie de marketing haotică. Nu au plan de marketing, nu au viziunea business-ului pe următorii ani, dar cel mai îngrijorător este faptul că nu știu nici măcar cât au investit în ultimele 12 luni în marketing și promovare (unii dintre ei au consumat bugete considerabile fără să conștientizeze acest lucru sau fără să aibă o strategie bine definită).

În ceea ce urmează, este prezentată strategia de marketing pe anul 2015 a unui magazin online ce activează pe nișa Home&Deco.

Idei abordate:

- Surse de trafic
- 1. SEO
- 2. Adwords
- 3. Brand
- 4. Facebook/CPC
- 5. E-mail Marketing
- 6. Comparatoare
- 7. Outreach
- 8. Marketing-ul Afiliat
- Cum setam obiectivele pe 2016?
- Alte costuri ce pot aparea
- Concluzii

Iata ce informatii relevante rezultă din tabelul de mai jos:

- Ce canale de promovare foloseste pentru a atrage vizitatori pe site
- Cum a impartit bugetul de marketing pe fiecare canal
- Ce venituri si profituri brute a generat fiecare canal
- Care este ROI-ul (Return of Investment) pe fiecare canal
- Cat a costat sa aduca un vizitator pe site
- Cat a costat sa convinga un client sa comande

- Care este ponderea de trafic a fiecarui canal, dar si ponderea bugetului

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		SEO	Adwords	Brand*	FB / CPC	Newsletter	Comparatoare	Outreach*	Afilieri	Total
2	Trafic anual	267,699	129,623	92,460	32,400	77,760	32,400	12,960	14,200	659,502
3	Pondere in trafic	40.59%	19.65%	14.02%	4.91%	11.79%	4.91%	1.97%	2.15%	-
4	Rata conversie	1.21%	0.92%	2.80%	0.52%	2.46%	1.81%	1.61%	0.72%	1.52%
5	Buget	€14,400	€14,976	€6,000	€3,240	€1,560	€2,400	€5,620	€1,940	€50,136
6	Pondere buget	28.72%	29.87%	11.97%	6.46%	3.11%	4.79%	11.21%	3.87%	-
7	CPC	€0.05	€0.12	€0.06	€0.10	€0.02	€0.07	€0.43	€0.14	€0.08
8	Nr comenzi	3239	1193	2589	168	1913	586	209	102	9999
9	cost / comanda	€4.45	€12.56	€2.32	€19.23	€0.82	€4.09	€26.93	€18.97	€5.01
10	Comanda medie	€64.20	€61.74	€72.16	€56.06	€71.01	€59.02	€64.02	€66.02	€64.28
11	Venituri	€207,954	€73,627	€186,814	€9,445	€135,835	€34,612	€13,358	€6,750	€668,394
12	Profit brut (22%)	€45,750	€16,198	€41,099	€2,078	€29,884	€7,615	€2,939	€1,485	€147,047
13	ROI	217.71%	8.16%	584.98%	-35.87%	1815.62%	217.27%	-47.71%	-23.45%	193.30%

Daca privim suma investita intr-un an, adica 50,136 Euro, pentru unii poate parea mare, dar daca defalcam costurile de marketing acestea sunt urmatoarele:

- [SEO](#) – 1,200 Euro / luna
- Google Adwords – 1,250 Euro / luna (include si FEE-ul agentiei ce gestioneaza campania)
- Facebook Ads – 270 Euro / luna
- Platforma de trimis newslettere – 130 Euro / luna
- Comparatoarele – 200 Euro / luna

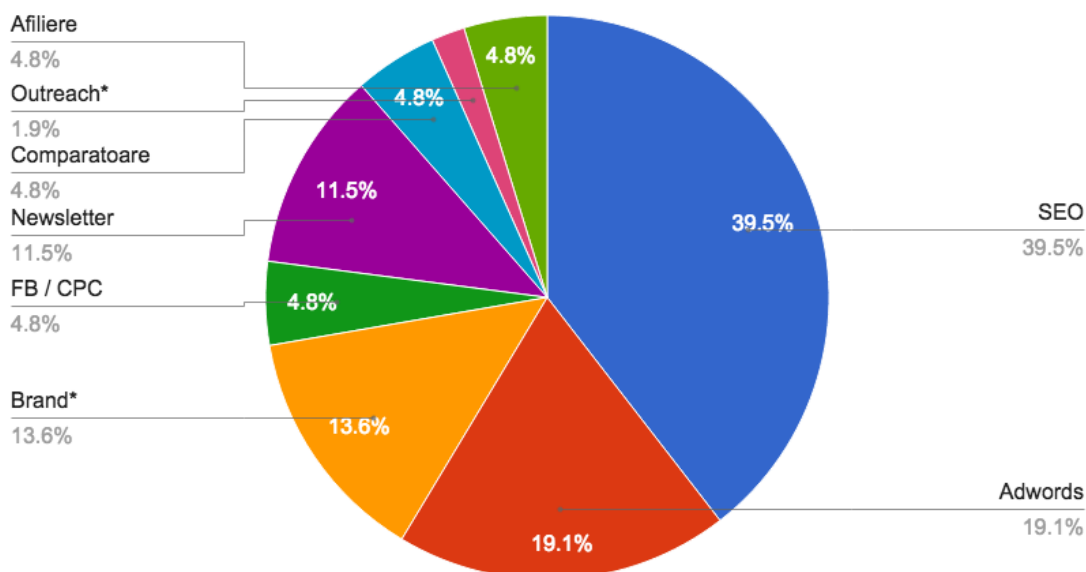
Total: 3,050 Euro / luna

Au mai fost si costuri adiacente, care nu au avut o frecventa lunara, manifestate sub forma unor campanii punctuale:

- Brand – 6,000 Euro
- Outreach – 5,620 Euro
- Afilierarea – 1,940 Euro (aproape jumatate dintre ei au fost de Black Friday)

Orice proprietar de magazin online la final de an/luna, trebuie sa faca o analiza a eforturilor de marketing care le-a depus anul/luna anterior(a) si sa isi planifice bugetele si strategia de marketing pentru anul/luna ce urmeaza, in functie de rezultatele obtinute.

Surse de trafic



1. SEO

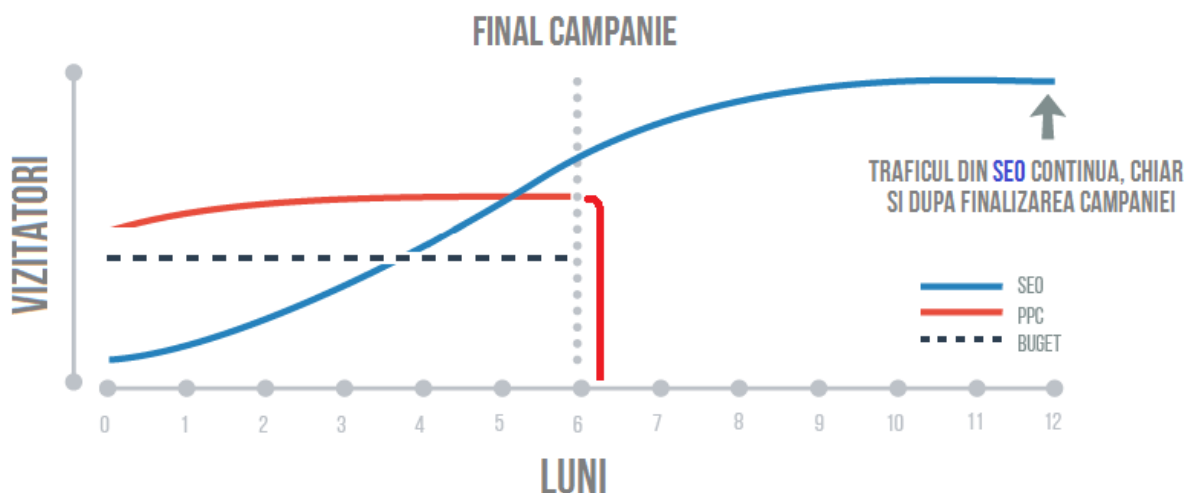
În anul 2015, magazinul online pe care îl analizăm a atras din SEO un trafic de 267,699, reprezentând 39.5% din totalul de trafic. În cele 12 luni de campanie SEO a investit 14.400 Euro, având un FEE de 1200 Euro / luna. La sfârșitul anului, acest canal a închis tranzacții în valoare de 207,954 Euro, din care profitul brut a fost de 45,750 Euro (magazinul lucrează cu o marja medie de 22%). Practic, la sfârșitul anului, clientul a scos de 2 ori și un pic bani investiți în acest canal, adică ROI-ul a fost 217.71% (celula B13).

2. Adwords

Traficul atras pe acest canal a fost de 129,623, reprezentând 19.1% din totalul traficului. Deși bugetele sunt similare (celula B5 – SEO și celula C5 – AdWords) traficul obținut din SEO este cu 50% mai mare.

Dacă se opresc bugetele pe cele 2 canale (SEO și Adwords), traficul din AdWords o să fie zero, iar din SEO va fi cu 20-30% mai mare în 2016, fără să mai investească bani în acest canal.

TRAFIC GENERAT PE TERMEN LUNG ÎN CAMPANII SEO SI PPC



3. Brand

Cristian Ignat, Canopy: „Faptul că investești în AdWords, SEO sau alta strategie de atragere a traficului nu îți garantează un rezultat dacă nu investești și în marketingul propriu, în site, în servicii, branding, în crearea unor diferentiați și așa mai departe”.

Exemple de acțiuni în care poți investi acest buget:

- <https://www.youtube.com/watch?v=Gatw5UbrZXQ> – explici calitatea serviciilor prin video marketing
- <http://blog.sportaddict.ro/> – creezi conținut pentru utilizatorii tăi
- <https://www.sevensins.ro/showroom/> – prezenta offline
- fotografii de calitate ale produselor
- prezentarea video a produselor

- Video Ads (Facebook sau Youtube)
- sondaje de satisfactia clientului, fiecare comanda trebuie sa se desfasoare impecabil, iar clientul sa recomande business-ul sau sa revina cu drag
- optimizati punctele de interactiune cu clientul (interactiunea cu reclama, interactiunea cu site-ul, confirmarea telefonica, [urmarirea comenzii](#), primirea coletului, despachetarea coletului, interactiunea cu produsul, interactiunea cu suportul, procesul de returnare/schimbul sa fie usor si rapid, posibilitatea de plata in rate/cu cardul, etc), cei al caror diferentiator este pretul nu au cum sa aiba impecabil toate aceste puncte de interactiune si pe termen lung vor avea de pierdut – pregatim *un articol dedicat pe aceasta tema, te invit sa te abonezi la newsletter pentru a primi pe e-mail acest articol cand il publicam.*

Investește în media pentru a comunica diferentiatori de brand, iar asta se va traduce în: accesari directe ale website-ului, cautari pe branding Google sau crestere a ratei de conversie. La finalul anului cuantificati cate vanzari ati inchis prin comunicarea brandului (trafic direct si trafic al brand-ului venite din Google).

Este important sa va bugetati aceasta componenta.

4. Facebook/CPC

În acest caz, ROI-ul calculat din traficul venit din Facebook este unul negativ. Au fost investiti 3,240 Euro care au generat un profit brut de 2,078 Euro, practic au fost pierduti 1,162 Euro.

Facebook-ul este un canal important pentru orice afacere indiferent de nisa în care se afla. Importanta este strategia si obiectivele pe care le ai prin acest canal.

Daca vinzi produse de impuls este OK sa astepti vanzari din Facebook. Daca procesul de achizitie este unul mai indelungat, obiectivul trebuie sa fie diferit. De exemplu, în Facebook promovezi continutul pe care îl creezi, astepti de la acest canal sa cresti baza de date cu adrese de e-mail sau sa generezi brand awareness. În acest sens, cel mai indicat este sa apelati la o agentie de PPC Marketing pentru a stabili impreuna care sunt obiectivele.

5. E-mail Marketing

Baza de date a crescut progresiv pe parcursul anului ajungand la 26.000 de abonati. Traficul venit din SEO este foarte important pentru a creste canalul de e-mail marketing / newsletter pentru ca, pe site ajung vizitatori targetati, aflati în diverse stadii de cumparare, pe care trebuie sa-i abonezi la newsletter.

Sa trimiti e-mailuri este foarte ieftin, iar acum au aparut solutii de marketing automation care trimit e-mailuri/trigare chiar atunci cand utilizatorul este interesat de achizitie, crescand semnificativ rata de conversie.

În exemplul nostru ROI-ul pe acest canal este foarte mare, 1.800% au fost investiti în provider-ul de trimis e-mailuri, adica 1,560 Euro (factura la Newsman) si a generat un profit brut de 29,884 Euro.

6. Comparatoare

Traficul din comparatoare este foarte targetat si accesibil oricarui antreprenor. Am intalnit multe afaceri a caror sursa de trafic erau comparatoarele, mai ales în industria IT&C. Clientii care vin din comparatoare va aleg pentru ca sunteti cei mai ieftini, iar pozitionarea pe care doriti sa v-o construiti nu cred ca este aceasta.

Este bine sa fiti în comparatoare, mai ales cu produsele unde sunteti competitivi din punct de vedere comercial.

În cele 12 luni analizate din acest canal, ROI-ul a fost pozitiv având o creștere de 217.27%.

7. Outreach

Mai jos sunt menționate câteva exemple de eforturi pentru obținerea outreach-ului:

- postarea unui articol/produs într-un grup targetat pe Facebook
- publicarea video-urilor pe Youtube cu prezentarea serviciilor produselor
- întreținerea profilelor sociale de Facebook, Pinterest, Twitter, LinkedIn, etc.
- articole în presa
- articole pe bloguri
- comunicate de presa
- articole în comunități targetate
- discuții pe forumuri/q&a/comentarii bloguri
- articole în ziare locale

**este important ca în toate aceste surse să obținem linkuri sau mențiuni ale brandului.*

Dacă calculăm traficul prin care toate aceste eforturi l-au trimis către website și vânzarile generate de acest trafic, cu siguranță ROI-ul este unul negativ, în cazul nostru - 47.71%, dar aceste eforturi contribuie la credibilitatea/notorietatea brand-ului și la expunerea în anumite comunități.

8. Marketing-ul afiliat

Marketing-ul afiliat funcționează atâta timp cât mențineți o relație strânsă cu afiliații și le pui la dispoziție instrumente de promovare. Recomandăm în acest caz să vă alegeți un consultant care să mențină comunicarea cu afiliații, iar la costuri cu acest canal să adăugați și acel buget.

Cum setăm obiectivele pe 2016?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		SEO	Adwords	Brand*	FB / CPC	Newsletter	Comparatoare	Outreach*	Afilieri	Total
2	Trafic anual	267,699	129,623	92,460	32,400	77,760	32,400	12,960	14,200	659,502
3	Pondere în trafic	40.59%	19.65%	14.02%	4.91%	11.79%	4.91%	1.97%	2.15%	-
4	Rata conversie	1.21%	0.92%	2.80%	0.52%	2.46%	1.81%	1.61%	0.72%	1.52%
5	Buget	€14,400	€14,976	€6,000	€3,240	€1,560	€2,400	€5,620	€1,940	€50,136
6	Pondere buget	28.72%	29.87%	11.97%	6.46%	3.11%	4.79%	11.21%	3.87%	-
7	CPC	€0.05	€0.12	€0.06	€0.10	€0.02	€0.07	€0.43	€0.14	€0.08
8	Nr comenzi	3239	1193	2589	168	1913	586	209	102	9999
9	cost / comanda	€4.45	€12.56	€2.32	€19.23	€0.82	€4.09	€26.93	€18.97	€5.01
10	Comanda medie	€64.20	€61.74	€72.16	€56.06	€71.01	€59.02	€64.02	€66.02	€64.28
11	Venituri	€207,954	€73,627	€186,814	€9,445	€135,835	€34,612	€13,358	€6,750	€668,394
12	Profit brut (22%)	€45,750	€16,198	€41,099	€2,078	€29,884	€7,615	€2,939	€1,485	€147,047
13	ROI	217.71%	8.16%	584.98%	-35.87%	1815.62%	217.27%	-47.71%	-23.45%	193.30%
14										
15	Obiectiv creștere	100%	50%	300%	200%	500%	50%	300%	300%	276.07%
16	Buget	€18,000	€24,710	20000	€8,100	€6,240	€3,600	€33,720	€7,760	€122,130
17	Trafic	535,398	194,435	369,840	97,200	466,560	48,600	51,840	56,800	1,820,673
18	Pondere trafic	29.41%	10.68%	20.31%	5.34%	25.63%	2.67%	2.85%	3.12%	-
19	Rata conversie									1.52%
20	Comanda medie									€62
21	Nr comenzi									27,674
22	Venituri									€1,722,720
23	Profit brut									€378,998
24	ROI									210.32%

In 2016, bugetul de marketing este cu 143% mai mare, iar ca obiective de crestere ne-am propus urmatoarele:

- cresterea traficului SEO cu 100% majoreaza bugetul doar cu 25% fata de 2015
- cresterea traficului venit din AdWords cu 50% atrage o marire a bugetul cu 65% fata de 2015 – costurile de AdWords sunt mai mari de la an la an, practic am luat in calcul o crestere a costului per click cu 15%
- cresterea traficului pe brand (prin atentia sporita pe care o ofera clientului) cu 300% fata de 2015 – se va aloca un bugetul de construire si comunicare a diferentiatorilor de brand de la 6,000 Euro disponibili in 2015, la 20,000 Euro in 2016
- cresterea bazei de date cu abonati la newsletter – se doreste a avea o dezvoltare cu 500% a traficului, dar si a maririi numarului de abonati cu 300%, bugetul a crescut de la 1,560 Euro la 6,240 Euro, pentru a folosi si o solutie de marketing automation.
- cresterea traficului din comparatoare cu 50%
- cresterea bugetului de outreach cu 600% pentru a consolida si mari notorietatea brand-ului, in diverse comunitati.
- triplarea traficului venit din afiliere printr-o comunicare mai activa cu afiliatii.

Alte costuri ce pot aparea

In cazul acestui studiu de caz exista cazul fericit in care sunt internalizate costuri, precum:

- realizarea newsletter-ului (design)
- implementarea si dezvoltarea platformei (investitie in infrastructura, nu in marketing)
- om de marketing intern care sa gestioneze relatia cu toate entitatile implicate

Concluzii

Este important sa ai o strategie pe termen lung.

Una este sa te trezesti in al patrulea an de business cu un trafic 80% platit (AdWords, Facebook, etc.) si 20% organic (SEO, brand, newsletter) si alta este situatia cand ai 80% trafic organic si 20% platit.

Acest lucru tine doar de strategie si de cum alegi sa investesti bugetul de marketing al companiei tale.¹⁰¹

¹⁰¹ <https://dwf.ro/blog/strategia-de-marketing-a-unui-magazin-online/>

Modulul 5 STRATEGII DE MARKETING

STRATEGIA DE MARKETING ESTE O FORMULĂ UNICĂ PENTRU FIECARE ÎNTRERINDERE, AVÂND LA BAZĂ ÎNȚELEGEREA MISIUNII, A POZIȚIEI PE PIAȚĂ ÎN RAPORT CU CONCURENȚII ȘI A CLIENTELEI SELECTATE CU ATENȚIE.

Marketingul include nu doar comunicare și cercetare de piață, dar și marketingul strategic. De fapt, marketingul strategic trebuie să fie primul. Trebuie să luăm deciziile esențiale privind direcția și orientarea întreprinderii pe piață înainte de a ajunge la detalii despre mesaje, promovare și vânzare.

Marketingul strategic trebuie să fie aliniat complet la planificarea strategică a întreprinderii. Acesta începe prin clarificarea misiunii, viziunii și valorilor întreprinderii. Apoi aceste elemente fundamentale oferă o bază solidă pentru decizii privind strategia de marketing. Mai departe, trebuie să confirmăm că piața este foarte competitivă. Unii rivali sunt mai buni decât noi la producerea unor bunuri sau la prestarea anumitor servicii, sau la acoperirea unor nișe de piață. Am putea decide să concurăm direct cu ei. Sau, mai strategic, îi putem evita și ne putem concentra doar pe lucrurile pe care le facem mai bine decât ei. Întrebarea nu este "ce putem face cel mai bine?", ci "ce putem face cel mai bine în raport cu concurenții?". Este vorba despre identificarea și utilizarea avantajului competitiv pe care îl avem. Apoi ar trebui să ne axăm pe ceea ce excelăm în comparație cu rivalii.

După aceea trebuie să găsim segmentele sau nișele de piață care caută lucrurile la care suntem foarte buni. Succesul nostru constă în găsirea și deservirea clientelei care are nevoie și dorește ceea ce avem. Asta nu înseamnă să încercăm să vindem tuturor - este o greșeală fatală. În schimb, trebuie să ne concentrăm doar pe clienții potriviți, ignorând deliberat piețele și segmentele în care nu putem reuși.

Astfel, o strategie de marketing reușită întrunește trei elemente esențiale într-o formulă de succes. Primul - misiunea noastră; al doilea - avantajul competitiv; al treilea - segmentele de piață selectate care vor absorbi produsele la care noi excelăm.¹⁰²

Ascultarea clienților

MARKETINGUL PRESUPUNE SĂ ASCULTĂM CLIENȚII ȘI SĂ VORBIM CU EI. O CERCETARE DE PIAȚĂ POATE FI IEFTINĂ ȘI SIMPLĂ. TEHNICILE POT FI ELABORATE DUPĂ CE AM ADOPTAT ATITUDINEA CĂ PUTEM AFLA IDEI UTILE ȘI OPINII DE LA CLIENȚI.

Prefer să folosesc termenul "ascultarea clienților" deoarece termenul cercetare de piață este asociat în mintea oamenilor cu acțiuni costisitoare și complexe întreprinse de companii mari. În consecință, multe întreprinderi mici din sectorul creativ consideră că nu au timp sau bani pentru a face o cercetare de piață.

Totuși principalul obstacol pentru o cercetare de piață nu este timpul sau banii, ci aroganța. Dacă credem că știm totul despre afacerea noastră și nu avem nimic de învățat de la clienți, atunci nu-i vom asculta niciodată. Dacă credem că știm deja totul despre ceea ce apreciază clienții noștri, despre prețurile pe care le vor plăti ei și îmbunătățirile pe care le-ar dori ei, nu are sens să îi ascultăm.

Pe de altă parte, dacă îi privim ca parteneri pe clienții noștri selectați și evaluați, vom dori să aflăm ce gândesc. Dacă înțelegem că ei pot privi produsele noastre altfel decât noi, vom

¹⁰² <https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/marketing/marketing-strategy>

fi curioși să cunoaștem diversele lor perspective. Dacă considerăm că clienții noștri pot avea idei bune pe care le putem utiliza, ar fi absurd să nu-i întrebăm.

Ne putem folosi creativitatea pentru a găsi metode inteligente, simple și accesibile de a asculta sistematic clienții și a utiliza ideile și opiniile lor.

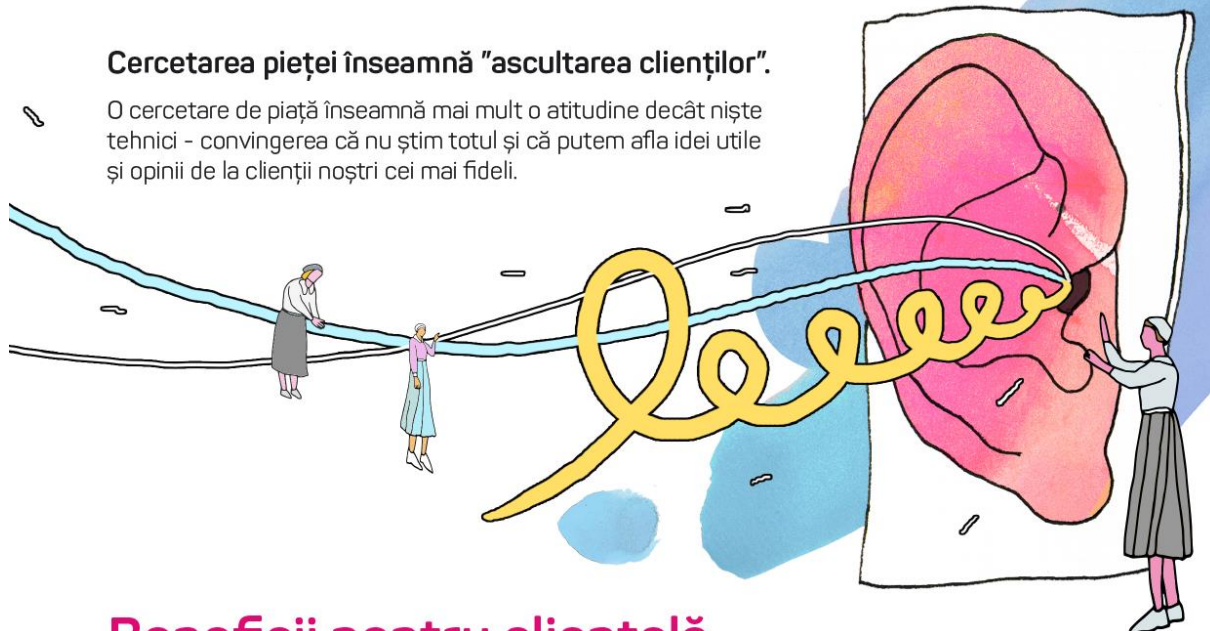
Putem cere clienților părerea despre produsele noastre, îi putem ruga să propună îmbunătățiri, putem întreba ce le place cel mai mult. Putem folosi chestionare online sau putem discuta cu ei; putem organiza un grup tematic informal al clienților sau un forum al utilizatorilor. Există multe metode pe care le putem aplica dacă ne folosim imaginația.

Pe scurt, putem dezvolta întreprinderile creative ascultând segmentele de piață selectate și considerându-i drept parteneri pe cei mai valoroși clienți ai noștri.

Ascultarea clienților

Cercetarea pieței înseamnă "ascultarea clienților".

O cercetare de piață înseamnă mai mult o atitudine decât niște tehnici - convingerea că nu știm totul și că putem afla idei utile și opinii de la clienții noștri cei mai fideli.



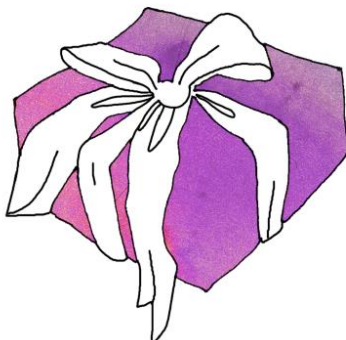
Beneficii pentru clientelă

CLIEȚII NE PRIVESC PRODUSELE ALTFEL DECÂT NOI.

Pe ei nu îi interesează ce credem noi despre întreprinderile sau produsele noastre - îi preocupă doar beneficiile pentru ei.

DECI TREBUIE SĂ FACEM EFORTURI PENTRU A ÎNȚELEGE CE APREȚIAZĂ CLIEȚII.

Beneficiile pot fi nemateriale - statut, apartenență la o comunitate sau un "factor de confort". Astfel noi putem evidenția aceste beneficii în mesajele noastre de marketing.



Studiu de Caz: Brandul de Angajator și Social Media

Activând în domeniul vânzării și distribuției de produse de curățenie, ArdisProd Impex* se confruntă cu toate provocările industriei: este un domeniu ultra-concurențial, marjele de profit sunt mici însă cu un bun control al costurilor și pe volume mari, câștigurile per ansamblu sunt bune.

Managementul companiei trebuie să fie mereu în alertă și atent la orice situații care pot amenința echilibrul la care firma a ajuns, dar cele mai mari probleme ale companiei din ultimii 2 ani s-au dovedit a veni nu de la concurenți ori din economie ci din zona de HR: tot mai puțini candidați și așteptări salariale tot mai mari ale acestora – greu de rezolvat din marjele foarte strânse, plecări neașteptate ale unor oameni cheie, întârzieri în recrutarea înlocuitorilor vitali! Exact ce firma nu avea nevoie într-o perioadă cu comenzi în creștere și coadă de clienți! Așa că, se lucrează mult la HR, recrutările sunt rulate continuu, anunțurile s-au permanentizat. Compania caută mereu 20-25 de șoferi, sales reps, merchandisers, lucrători comerciali pentru magazinele proprii, oameni tot mai greu de găsit. Deși condițiile oferite angajaților sunt peste concurență unu-la-unu, compania atrage greu oamenii de care are nevoie.

Directoarea generală a decis să participe în persoană la câteva interviuri împreună cu HR-ul pentru a vedea ce se întâmplă și din întrebare în întrebare, la un moment dat Dna. Popescu a realizat că de fapt compania este practic necunoscută candidaților, aceștia, fiind informați despre companie la interviu. Adevărat că, în căutare de candidați, firma și-a extins căutările și în zonele limitrofe unde nu avea neapărat o prezență fizică, dar adevărul era că oamenii nu știau de fapt cu adevărat despre oferta companiei.

Brandul de Angajator și Social Media

Dna. Popescu a realizat că are o problemă de **Brand de Angajator**: evident că publicul țintă nu aplică din moment ce avantajele pe care compania le oferă sunt practic "invizibile". Percepția oamenilor era că mai toate firmele de profil din zonă sunt *la fel*, iar când nu te distingi cu nimic de concurență, nu te aștepta să fii "cumpărat": oamenii nici măcar nu veneau la interviuri.

Brandul de Angajator este însă important, cu atât mai important cu cât piața este mai concurențială, și deci nevoia de diferențiere este mai mare! Nu este de ajuns că oamenii să te cunoască după nume, dar e aproape degeaba dacă nu te cunosc după oferta pe care o faci în piață, după pachetul salarial și de beneficii pe care le oferi angajaților, după condițiile de muncă mai bune decât în companiile similare, după impresia pe care o lași propriilor angajați care vorbesc sau nu compania de bine în cercurile de contacte și cunoscuți. Așa că Dna. Popescu și-a propus să intensifice prezența companiei în rândul potențialilor candidați!

Prezența în Social Media – o necesitate

Discutând cu departamentul HR despre ce face deja și despre ce nu face și ar putea îmbunătăți, compania a ajuns la concluzia că o zonă în care și-ar putea extinde cu succes prezența este zona online. Prea puțin a fost compania prezentă în **Social Media** și prea puțin a comunicat cu publicul țintă pe acest canal. Adevărat, nu toate categoriile de candidați sunt egal reprezentat în mediul online, dar de ce trebuie o soluție bună la toate? Compania a ajuns la concluzia că cel puțin pentru șoferi și presonalul de vânzări, **Social Media este un mediu de branding de angajator și de recrutare excelent**. Nu cere nimeni ca toate recrutările să se întâmple din online.

Pentru a-și crește prezența în online, compania a decis că trebuie pusă la punct pagina de Facebook, nu atât din perspectiva produselor comercializate cât din perspectiva comunicării cu potențialii candidați și că trebuie construite **comunități online** de potențiali candidați care, chiar dacă neinteresați de un job la momentul prezent, pot deveni în viitor candidați viabili, și desigur, pot duce vorba mai departe. Au devenit dintr-o dată importante numărul de postări, calitatea acestora, retorică și mesajele transmise, imaginile selectate pentru articole.

Branding-ul în Social Media funcționează

Ca orice activitate de marketing, rezultatele nu au întârziat să apară: oamenii sunt mai dispuși să se angajeze la companiile despre al căror brand au auzit și pe care le cunosc. Concluzia la care au ajuns cei din management: Recrutarea în Social Media nu rezolvă toate problemele dar poate rezolva o bună parte dintre ele, în funcție de domeniul de activitate al companiei și publicul țintă vizat. După 4 luni de la pornirea campaniilor de Branding și Recrutare în Social Media, compania a sesizat o creștere substanțială a numărului de aplicații primite la joburile postate online și o mai bună prezență la interviu a celor contactați. În mod clar, strategia de branding în Social Media a funcționat!

**studiu de caz real, numele companiei a fost schimbat.*



Sursa: <https://academiadehr.ro/studiu-de-caz-brandul-de-angajator-si-social-media/>

LEADERSHIP ÎN TIMP DE CRIZĂ: ACUM SE NASC LIDERI PUTERNICI

Trecem aceste luni prin schimbări și evoluții fără precedent și care prin amploare și implicații nu au fost egale de nimic de la Al doilea Război Mondial încolo. Coronavirusul a reușit să schimbe în 2 luni ce nu a reușit să facă comunismul și Ceaușescu în 30 de ani de dictatură: orașe închise, circulație restricționată, izolare – oameni care stau izolați singuri în casă, biserici închise, nunți, botezuri și înmormântări cu maxim 8 persoane, Paște fără lumină! Pentru poporul român, profund religios și cu aplecare spre tradiții, acesta va fi un șoc emoțional unic, compensat doar de bucuria de a fi în familie, alături de cei dragi.

Ce este un Lider?

Fie și acest mic detaliu în acest univers distopic creat de virus, cu atâtea morți și tragedii și este suficient pentru a ilustra grozăvia timpurilor pe care le trăim. Dar, mai mult ca niciodată în astfel de timpuri este nevoie de lideri și parcă nu sunt destui și nu suficient de puternici. Este nevoie de lideri! Ce este un Lider? Spre deosebire de un Manager care este numit într-o poziție de conducere și care își trage autoritatea de la cei care l-au numit, un Lider este întotdeauna self-made. El sau ea, poate ocupa sau nu o poziție de conducere, diferența fiind că își trage autoritatea din sine, din ce face, spune, din cum gândește și din cum reușește să se afirme, să iasă în față și să ofere o direcție și o viziune pe care ceilalți o văd ca fiind bună și o urmează aproape instinctiv.

Sunt lideri formali, numiți, dar nu mai puțin recunoscuți ca lideri și lideri informali, care se auto-impun fără să ocupe vreo poziție de conducere neapărat.

Nu poziția nu te face lider ci atitudinea!

Un lider este pe timp de criză precum un far călăuzitor care este aprins în noapte și care oferă certitudini. De unde le are? Este Liderul atotștiutor? Evident nu, el nu știe viitorul mai mult decât orice alt om informat. Liderii sunt oameni, nu zei! Nu este nimic supra-natural în ceea ce ei fac, din contra, sunt oameni și asta ne și impresionează la ei, pentru că dacă erau zei, ce ar fi fost special în faptul că își afirmă natura?

Cum poate liderul să ofere certitudini?

Dar totuși cum de poate atunci Liderul să ofere răspunsuri și certitudini? În primul rând pentru că acesta este rolul lui fundamental, să gândească înainte, să fie un vizionar, să creeze ipoteze și scenarii despre ce se poate întâmpla și să facă o analiză atentă a tuturor posibilităților și situațiilor care pot avea loc. Din acest punct de vedere întâlnim două categorii de lideri: analitici, care în mod rațional fac o investigare atentă a variantelor de acțiune și liderii intuitivi, care se bazează mai mult pe intuiție, au această capacitate de a se duce rapid către soluția cheie care este și corectă fără prea multe analize. Trebuie spus însă din start că nici la ei nu este nimic magic, este vorba de fapt tot de rațiune care însă are loc la nivelul unor procese inconștiente invizibile dar nu mai puțin prezente, este vorba deci de intuiție exersată (vezi cartea lui Kahneman, Gândire rapidă, gândire lentă).

Liderii vin cu o Viziune și un Plan de Acțiune

De orice tip ar fi, Liderii vin cu o Viziune despre ce urmează și un plan de acțiune. Dar asta este doar o parte din ce îi face lideri. A doua parte este convingerea, certitudinea pe care o afișează în relație cu soluțiile propuse. Și nu este teatru, un lider autentic vine cu o soluție

autentică nu doar cu tupeu. El muncește, soluția oferită este muncită, ceilalți simt asta și îl urmează, poziția lui de Lider este deci câștigată pe merit.

Și mai fac ceva Liderii autentici: își asumă poziția și sunt pregătiți să îi suporte consecințele. Ei sunt curajoși, vorbim de curaj pentru că își asumă riscuri, din nou spun... ei nu știu viitorul, dacă l-ar ști sigur, ar juca la Loto, dar ei și l-au imaginat, l-au gândit și au venit cu cea mai bună soluție cu care au putut veni conform cu abilitățile și pregătirea lor.

Liderul este un comunicator

Liderul este curajos pentru că iese în față și pășește primul pe un drum nebătătorit. El este primul cu maceta în mână desțelenește drumul, da la o parte buruienile, face cărare. Printre altele, de asta are followers... pentru că este în față la propriu! Nu poți avea followers dacă stai în spate și tipi la alți! Liderii dau direcție da și vin cu răspunsuri dar prin definiție un Lider nu există fără followers. Pe cale de consecință deci, Liderul este cineva care comunica, este colaborativ și chiar un team-player dacă adopta stilul participativ. Dar el este implicit și explicit un comunicator, unul care inspiră și motivează, care conferă celor care-l urmează încrederea că se poate, că există un drum din punctul A în punctul B, destinația mult dorită, oricât de lung și greu ar fi drumul!

Cum recunoaștem liderii?

Și încă ceva! Întotdeauna liderul face ce spune și spune ce face, sau cum se spune în Engleză: *walk the talk*! El chiar pășește pe drumul pe care îl propovăduiește și arată că nu este doar gură de el. Acestea sunt și testele prin care distingi un lider de un papagal/impostor:

- Unu, știe drumul pentru că l-a gândit bine, mult și cu diligență, e muncită viziunea, e întoarsă pe toate părțile. Poate nu este perfectă, dar liderul are răspunsurile la întrebările cheie.
- Doi, își asumă faptele, este responsabil.
- Trei, este curajos, *walk the talk*, merge înainte și deschide drumul. Dacă cineva zice că este lider și nu îndeplinește una din aceste condiții, atunci nu este ce pare.

Putem clasifica suplimentar liderii după anvergura acțiunilor și puterilor lor. Sunt lideri istorici care au impact în generații și de-a lungul a sute de ani după moartea lor. Aici sunt mari strategii, precum unii dintre împărații Romei, Alexandru cel Mare, gânditori uriași precum Galilei, Newton, Einstein, inovatori, oameni de arte, Gândi.. etc. Apoi sunt lideri la nivel planetar, de obicei șefii de state ale marilor state. Apoi sunt lideri la nivel regional, național, local și la nivel organizațional.

Este nevoie de lideri

Acum că am înțeles ce este un Lider și cum îl recunoaștem, să îl căutăm în jur și să îi vedem. Ori ce vedem? Cu foarte mici excepții, vedem lideri nehotărâți, care nu știu ce să facă pentru că nu au viziune, nu au răspunsuri, nu au soluții. Adevărat că și criză cu care ne confruntăm este fără precedent iar acest tip de evenimente poate depăși capacitatea de reacție a oricui, nimeni nu era pregătit la acest nivel al intensității și scalei și în plus a venit și foarte brusc povestea asta, mult mai rapid decât timpul normal de reacție. Da, este de înțeles. Dar odată ce înțelegem că este de înțeles, trebuie să facem ceva. Poate că această criză, prima pandemie cu care ne confruntăm de generații, este prea mare pentru un singur Lider, oricât de mare ar fi acesta la rândul lui. Îmi place foarte mult un dicton care spune: *schimbarea începe cu mine*! Cred că în acest context, nu mai trebuie să așteptăm soluții de la alții, Lider poate fi oricare dintre noi la nivelul și pe arealul sau de acțiune. Știm unde trebuie să ajungem. Trebuie doar să luăm poziție și să acționăm! Fiecare în sfera sa de competență poate ajuta. Nici un gest nu este prea mic, nicio contribuție prea puțină când mor oameni.

Acum se nasc lideri, în astfel de timpuri, în forjă, sunt căliți în foc și ies puternici precum oțelul! Gândiți-va deci ce puteți face și ce putem face fiecare dintre noi pentru a pași în normalitate, din nou.

Bibliografie:

1. Rodica IVORSCHI, (2012), Analiza SWOT - instrument managerial pentru eficientizarea activității, Romanian Statistical Review nr. 5 / 2012, http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf
2. Porojan D., Bișa C., (2002), Planul de afaceri, concepte, metode, tehnici, proceduri, Editura: Casa de editură Irecson;
3. Florea N. V., (2014), Planul de marketing, ghid practic, Editura C.H. Beck;
4. Burk Woods M, (2010), Essential guide to marketing planning, second edition. Ed. Prentice Hall;
5. Kotler Ph., Haider D., Rein I., (2001), „Marketingul locurilor”, Editura Teora