



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Suport de curs

ANTREPRENORIAL ÎN ECONOMIA SOCIALĂ

**Structuri sociale pentru comunități rurale -SV
Oltenia, ID 301831**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CUPRINS

CAPITOLUL I: APLICAREA NORMELOR DE SĂNĂTATE ȘI SECURITATE ÎN MUNCĂ

CAPITOLUL II: APLICAREA NORMELOR DE PROTECȚIE A MEDIULUI

CAPITOLUL III: MENȚINEREA UNOR RELAȚII DE MUNCĂ ETICE

CAPITOLUL IV: REALIZAREA STUDIULUI DE FEZABILITATE

CAPITOLUL V: ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

CAPITOLUL VI: GESTIONAREA AFACERII

CAPITOLUL VII: ELABORAREA PROIECTULUI SOCIAL AL AFACERII

CAPITOLUL VIII: GESTIONAREA ACTIVITĂȚII SOCIALE

CAPITOLUL IX: PROMOVAREA ANTREPRENORIALITĂȚII SOCIALE

CAPITOLUL X: REPREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ÎN RELAȚIILE EXTERNE

CAPITOLUL XI: EGALITATE DE SANSE



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CAPITOLUL I

APLICAREA NORMELOR DE SĂNĂTATE ȘI SECURITATE ÎN MUNCĂ

1.1 Normele generale de protecție a muncii

Normele și standardele de securitate și sănătate în muncă reprezintă un sistem unitar de măsuri și reguli aplicate tuturor participanților la procesele de muncă.

Conform articolului 5, lit. n, a legii nr. 391/2006 securitatea și sănătatea în muncă reprezintă ansamblul de activități instituționalizate având ca scop asigurarea celor mai bune condiții în desfășurarea procesului de muncă, apărarea vieții, integrității fizice și psihice, sănătății lucrătorilor și a altor persoane participante la procesul de muncă.

Normele generale de protecție a muncii cuprind principii generale de prevenire a accidentelor de muncă și bolilor profesionale precum și direcțiile generale de aplicare a acestora. Acestea au ca scop eliminarea sau diminuarea factorilor de risc, de accidentare și/sau îmbolnăvire profesională; factori care există în sistemul de muncă, proprii fiecărei componente a acestuia (executant - sarcina de muncă - mijloace de producție - mediu de muncă), informarea, consultarea și participarea angajaților și a reprezentanților acestora.

Prevederile normelor generale de protecție a muncii, atât cele referitoare la securitatea în muncă, cât și cele referitoare la sănătatea în muncă, constituie cadrul general pentru elaborarea normelor specifice și a instrucțiunilor proprii de securitate a muncii. Ele se aplică în toate sectoarele de activitate de pe teritoriul României, atât publice cât și private (industriale, agricole, comerciale, administrative, de servicii, educaționale, culturale, de recreere etc.). De asemenea, se aplică și tuturor persoanelor fizice sau juridice, române sau străine, ce desfășoară activități pe teritoriul României, în condițiile prevăzute de lege, atât în calitate de angajator, cât și în calitate de angajat, precum și ucenicilor, elevilor și studenților în perioada efectuării practicii profesionale, cu excepția celor care au drept obiect activități casnice.

În scopul asigurării securității și sănătății lucrătorilor, angajatorul trebuie să ia toate măsurile ca:



- a) să fie păstrate în permanență libere căile de acces ce conduc spre ieșirile de urgență și ieșirile propriu-zise;
 - b) echipamentul de muncă pus la dispoziția lucrătorilor din întreprindere și/sau unități să corespundă lucrului prestat ori să fie adaptat acestui scop astfel încât să poată fi utilizat de către lucrători, fără a pune în pericol securitatea sau sănătatea lor;
 - c) să fie realizată întreținerea tehnică a locului de muncă și a echipamentelor și dispozitivelor;
 - d) să fie curățate cu regularitate echipamentele și dispozitivele, pentru a se asigura un nivel de igienă corespunzător locului de muncă;
 - e) să fie cu regularitate întreținute și verificate echipamentele și dispozitivele de securitate destinate prevenirii sau eliminării pericolelor.
- **Obligațiile generale ale angajatorilor:**
 - angajatorul are obligația de a asigura securitatea și sănătatea lucrătorilor sub toate aspectele legate de muncă;
 - angajatorul are obligația să ia măsurile necesare pentru asigurarea securității lucrătorilor, protecția sănătății, prevenirea riscurilor profesionale. O altă sarcină a angajatorului este informarea și instruirea lucrătorilor; asigurarea cadrului organizatoric și a mijloacelor necesare securității și sănătății în muncă;
 - angajatorul are obligația de a se ghida după următoarele principii generale de prevenire:
 - a) evitarea riscurilor;
 - b) evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;
 - c) combaterea riscurilor la sursă;
 - d) adaptarea muncii la om, în special în ceea ce privește proiectarea posturilor de muncă, alegerea echipamentelor de muncă, a metodelor de muncă și de producție, în vederea reducerii monotoniei muncii, a muncii cu ritm predeterminat și a diminuării efectelor acestora asupra sănătății;
 - e) adaptarea la progresul tehnic;
 - f) dezvoltarea unei politici de prevenire coerente care să cuprindă tehnologiile, organizarea muncii, condițiile de muncă, relațiile sociale și influența factorilor din mediul de muncă;
 - g) adoptarea, în mod prioritar, a măsurilor de protecție colectivă față de măsurile de protecție individuală;
 - h) furnizarea de instrucțiuni corespunzătoare lucrătorilor.



- **Obligațiile generale ale lucrătorilor**- conform art. 22- fiecare lucrător trebuie să își desfășoare activitatea, în conformitate cu pregătirea și instruirea sa, precum și cu instrucțiunile primite din partea angajatorului, astfel încât să nu expună la pericol de accidentare sau îmbolnăvire profesională atât propria persoană, cât și alte persoane care pot fi afectate de acțiunile sau omisiunile sale în timpul procesului de muncă. Astfel lucrătorii sunt obligați:
 - să utilizeze corect mașinile, aparatura, uneltele, substanțele periculoase, echipamentele de transport și alte mijloace de producție;
 - să utilizeze corect echipamentul individual de protecție acordat și, după utilizare, să îl înapoieze sau să îl pună la locul destinat pentru păstrare;
 - să nu procedeze la scoaterea din funcțiune, la modificarea, schimbarea sau înlăturarea arbitrară a dispozitivelor de securitate proprii, în special ale mașinilor, aparaturii, uneltelor, instalațiilor tehnice și clădirilor, și să utilizeze corect aceste dispozitive;
 - să comunice imediat angajatorului și/sau lucrătorilor desemnați orice situație de muncă despre care au motive întemeiate să o considere un pericol pentru securitatea și sănătatea lucrătorilor, precum și orice deficiență a sistemelor de protecție;
 - să aducă la cunoștință conducătorului locului de muncă și/sau angajatorului accidentele suferite de propria persoană;
 - să coopereze cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, atât timp cât este necesar, pentru a face posibilă realizarea oricăror măsuri sau cerințe dispuse de către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari, pentru protecția sănătății și securității lucrătorilor;
 - să coopereze, atât timp cât este necesar, cu angajatorul și/sau cu lucrătorii desemnați, pentru a permite angajatorului să se asigure că mediul de muncă și condițiile de lucru sunt sigure și fără riscuri pentru securitate și sănătate, în domeniul său de activitate;
 - să își însușească și să respecte prevederile legislației din domeniul securității și sănătății în muncă și măsurile de aplicare a acestora;
 - să facă rapoartele solicitate de către inspectorii de muncă și inspectorii sanitari.

1.2. Externalizarea serviciilor de protecția muncii

HG 1425/2006 menționează și situațiile în care angajatorul este obligat să externalizeze



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



serviciile de protecție a muncii. Mai exact:

Art. 16. din HG 1425/2006:

„În cazul în care angajatorul/lucrătorii desemnați/serviciile interne de prevenire și protecție nu au capacitățile și aptitudinile necesare pentru efectuarea tuturor activităților de prevenire și protecție prevăzute la art. 15, angajatorul trebuie să apeleze la servicii externe pentru acele activități de prevenire și protecție pe care nu le poate desfășura cu personalul propriu.”

Cu alte cuvinte, atunci când un angajator nu are capacitatea de a identifica toate riscurile și, în consecință, de a elabora un plan bine documentat pentru limitarea acestora și nu poate asigura implementarea sa, în toate fazele, inclusiv cea de instruire a personalului, se impune externalizarea activităților de protecția muncii.

Atenție! Serviciul extern de prevenire și protecție trebuie să fie abilitat de Comisia de abilitare a serviciilor externe de prevenire și protecție și de avizare a documentațiilor cu caracter tehnic de informare și instruire în domeniul securității și sănătății în muncă. Această comisie se reunește la nivelul Inspectoratelor Teritoriale de Muncă.

Externalizarea serviciilor de asigurare a securității și sănătății în muncă (ssm) nu îl scutește, însă, pe angajator de obligațiile sale în acest domeniu. El este, în continuare, dator să le asigure lucrătorilor săi cel mai sigur mediu de muncă posibil.

1.3. Organizarea instruirilor pentru protecția muncii

Există trei tipuri de instructaj pentru protecția muncii. Distingem între:

- instructaj general,
- instructaj la locul de muncă,
- instructaj periodic.

Toate sunt gratuite pentru lucrători, elevi aflați în practică sau vizitatori. De organizarea acestor



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



instructaje se ocupă fie șeful compartimentului în care urmează să se desfășoare o activitate profesională sau o vizită, fie o persoană desemnată de conducerea unității, prin decizie.

Locul de desfășurare a instructajelor trebuie să fie ori cabinetul de protecția muncii, dotat cu programe de instruire și testare, pe meserii sau activități, ori un alt spațiu amenajat corespunzător.

Instructajul general

Este cel de care trebuie să beneficieze toți lucrătorii, elevii aflați în practică și chiar vizitatorii unor sectoare de producție. Pentru vizitatori, dar numai pentru ei, durata instructajului poate fi mai mică de opt ore. Instructajul general se face de către persoana desemnată de angajator ori cu fiecare lucrător, elev sau vizitator în parte ori, atunci când situația nu permite această abordare, cu grupuri de cel mult 20 de persoane.

Instructajul la locul de munca

Va fi organizat de conducătorul direct al compartimentului în care urmează să se desfășoare activitatea și trebuie să dureze cel puțin opt ore, în perioada de probă a lucrătorului. Cei care stabilesc durata și frecvența ședințelor de instructaj sunt șeful compartimentului respectiv și șeful compartimentului de protecția muncii din unitate. Acest tip de instructaj va include obligatoriu demonstrații practice privind activitatea pe care lucrătorul urmează să o desfășoare și va conține neapărat informații legate de riscurile la care acesta se expune. De asemenea, lucrătorul va fi informat cu privire la măsurile de prim ajutor, în caz de accident. Admiterea lucrătorului la locul de muncă nu se va face până când superiorul ierarhic al celui care a realizat instructajul confirmă că noul lucrător și-a însușit toate cunoștințele necesare de protecția muncii.

Instructajul periodic

Este organizat de șeful unui loc de muncă la intervale de cel mult șase luni (sau chiar 12 luni pentru personalul tehnic și administrativ). De instructaj periodic trebuie să beneficieze toți lucrătorii. Mai des ar putea fi instruiți cei care muncesc într-un sector de producție, cei care au lipsit mai mult de 30 de zile lucrătoare de la serviciu sau cei care sunt reintegrați în activitate după un accident de muncă. Se mai impun instruirii periodice și la schimbarea unor procese tehnologice sau când apar modificări importante în legislația care reglementează protecția muncii.

Dovada realizării instructajului privind protecția muncii se face doar în baza unor fișe de instructaj, semnate de: cel instruit, de instructor și de superiorul acestuia ierarhic, responsabil cu



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



verificarea rezultatelor instruirii.

CAPITOLUL II

APLICAREA NORMELOR DE PROTECȚIE A MEDIULUI

2.1. Norme de protecție a mediului

Mediul reprezintă ansamblul de condiții și elemente naturale ale Terrei: aerul, apa, solul, subsolul, aspectele caracteristice ale peisajului, toate straturile atmosferice, toate materiile organice și anorganice, precum și ființele vii, sistemele naturale în interacțiune, cuprinzând elementele enumerate anterior, inclusiv unele valori materiale și spirituale, calitatea vieții și condițiile care pot influența bunăstarea și sănătatea omului.

Protecția mediului constituie o obligație a autorităților administrației publice centrale și locale, precum și a tuturor persoanelor fizice și juridice.

Statul recunoaște tuturor persoanelor dreptul la un mediu sănătos, garantând în acest scop:

- a) accesul la informațiile privind calitatea mediului;
- b) dreptul de a se asocia în organizații de apărare a calității mediului;
- c) dreptul de consultare în vederea luării deciziilor privind dezvoltarea politicilor, legislației și a normelor de mediu, eliberarea acordurilor și a autorizațiilor de mediu, inclusiv pentru planurile de amenajare a teritoriului și de urbanism;
- d) dreptul de a se adresa, direct sau prin intermediul unor asociații, autorităților administrative sau judecătorești în vederea prevenirii sau în cazul producerii unui prejudiciu direct sau indirect;
- e) dreptul la despăgubire pentru prejudiciul suferit.

Gestionarea situațiilor de urgență generate de inundații, fenomene meteorologice periculoase, accidente la construcții hidrotehnice, poluări accidentale pe cursurile de apă și poluări marine în zona costieră este o activitate de interes național având în vedere frecvența de producere și dimensiunea efectelor acestor tipuri de risc.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



Există următoarele tipuri de risc generatoare de situații de urgență:

- a) inundații produse ca urmare a revărsărilor naturale ale cursurilor de apă cauzate de creșterea debitelor provenite din precipitații și/sau din topirea bruscă a stratului de zăpadă sau a blocajelor cauzate de dimensiunile insuficiente ale secțiunilor de scurgere a podurilor și podețelor, blocajelor produse de ghețuri sau de plutitori (deșeuri și material lemnos), alunecări de teren, aluviuni și avalanșe de zăpadă, precum și inundații prin scurgeri de pe versanți;
- b) inundații provocate de incidente, accidente sau avarii la construcțiile hidrotehnice;
- c) inundații produse de ridicarea nivelului pânzei de apă freatică;
- d) fenomene meteorologice periculoase: ploi torențiale, ninsori abundente, furtuni și viscole, depuneri de gheață, chiciură, polei, înghețuri timpurii sau târzii, caniculă, grindină și secetă;
- e) inundații provocate de furtuni marine;
- f) secetă hidrologică (deficit de apă la sursă din cauza unei secete prelungite);
- g) poluări accidentale ale cursurilor de apă și poluări marine în zona costieră.

Sunt expuse direct sau indirect acestor tipuri de risc:

- a) viața oamenilor și bunurile acestora, precum și viața animalelor;
- b) obiectivele sociale, culturale, administrative și de patrimoniu;
- c) capacitățile productive (societăți comerciale, platforme industriale, centrale electrice, ferme agro-zootehnice, amenajări piscicole, porturi și altele);
- d) barajele și alte lucrări hidrotehnice care reprezintă surse de risc în aval, în cazul producerii de accidente;
- e) căile de comunicații rutiere, feroviare și navale, rețelele de alimentare cu energie electrică, gaze, sursele și sistemele de alimentare cu apă și canalizare, stațiile de tratare și de epurare, rețelele de telecomunicații și altele;
- f) mediul natural (ecosisteme acvatice și terestre, păduri, terenuri agricole, intravilanul localităților și altele).

Managementul situațiilor de urgență generate de inundații, fenomene meteorologice periculoase, accidente la construcții hidrotehnice și poluări accidentale se realizează prin măsuri preventive, operative de intervenție și de rehabilitare, care constau în identificarea, înregistrarea și evaluarea tipurilor de risc și a factorilor determinanți ai acestora, înștiințarea factorilor interesați, avertizarea, alarmarea, evacuarea și adăpostirea populației și animalelor, limitarea, înlăturarea sau contracararea efectelor negative produse ca urmare a manifestării factorilor de



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



risc.

2.2. Strategii ale politicii de mediu

Strategiile de realizare ale politicii de mediu întăresc principiul subsidiarității (adică delegarea de responsabilități SM, în timp ce UE trasează numai cadrul general, obiectivele ce trebuie avute în vedere) și încearcă înlocuirea abordării verticale tradiționale, de tip comandă și control, prin promovarea unui model alternativ de realizare a obiectivelor de mediu ale UE. Se poate spune că aceste strategii sunt un fel de „instrumente ajutătoare”, care vin să completeze instrumentele standard și care acționează ca stimulente în vederea adoptării de măsuri pentru protecția mediului sau care accentuează tendința spre o abordare bazată pe principiul voluntariatului. Astfel, este vorba despre:

- dezvoltarea durabilă;
- programul de dezvoltare a ONG-urilor active în domeniul protecției mediului;
- politica integrată a produselor;
- acordurile voluntare de protecție a mediului și reducerea poluării;
- taxele și impozitele de mediu în cadrul Pieței Unice;
- strategie europeană de mediu și sănătate;

Acestea sunt rezultatul noii abordări a PAM 5 și a tendinței inovatoare a PAM 6, care prevede creșterea numărului instrumentelor de implementare a politicii de mediu și care promovează acțiunile orizontale și integrate.

MONITORIZAREA FACTORILOR DE MEDIU

Monitorizarea - sistem de supraveghere și control a stării mediului ambient.

Termenul monitorizare este întâlnit de relativ scurt timp în limba română și, în sens larg, semnifică supravegherea evoluției în timp a unui sistem prin măsurarea, estimarea sau semnalarea depășirii valorilor limită a unor indicatori sau parametric definitorii ai sistemului, diagnoza stării prezente și eventual elaborarea unor prognoze. În ultimul timp, regăsim des termenul monitorizare utilizat cu referire la sisteme politice, sociale, biologice, tehnice, informaționale, transporturi și evident protecția mediului.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



MONITORIZAREA MEDIULUI

Reprezintă supravegherea, prognozarea, avertizarea și intervenția în vederea evaluării sistematice a dinamicii caracteristicilor calitative ale elementelor de mediu, în scopul cunoașterii stării de calitate și a semnificației ecologice a acestora, a evoluției și implicațiilor sociale ale schimbărilor produse, urmate de măsurile care se impun.

Începutul oricărei activități de protecție a mediului dintr-o țară se face cu organizarea și asigurarea funcționării sistemului de supraveghere a mediului în ansamblu și a componentelor sale. Pentru România se cer 2 concepte actuale:

- 1.un sistem integrat pentru toți factorii de mediu;
- 2.un sistem global pe diferite niveluri de agregare inclusiv cu conectare la rețeaua mondială;

Monitoringul mediului: reprezintă un ansamblu de operațiuni privind supravegherea, evaluarea, prognozarea și avertizarea în scopul intervenției operative pentru menținerea stării de echilibru a mediului.

Punct de control - locul de unde se prelevează probe, care poate fi:

- a) ultimul cămin al canalizării interioare a utilizatorului de apă înainte de deșeurile în rețeaua de canalizare a localității, în cazul evacuărilor în rețeaua de canalizare a localității a apelor uzate menajere și industriale,
- b) punctul de evacuare.

Ca instrument al activității manageriale în domeniul mediului, monitoringul trebuie să asigure un flux informațional, structurat atât pe sectoare specifice cât și intersectorial cu privire la sursele de poluare și calitatea mediului, la folosirea și starea resurselor naturale.

SMIR - reprezintă un sistem complet de achiziție a datelor privind calitatea mediului obținute pe baza unor măsurători sistematice de lungă durată la un ansamblu de parametri și indicatori cu acoperire spațială și temporală care să asigure posibilitatea controlului poluării.

Structura SMIR are la bază:

- Sisteme Naționale de Supraveghere a Calității Apelor (ape de suprafață, curgătoare, maritime) ;
- Rețeaua de Fond și cea de Imisie pentru Supravegherea Calității Aerului;
- Rețeaua de Ploi Acide;
- Rețeaua de Radioactivitate cât și o serie de alte informații periodice privind calitatea solului, vegetației,saunei, sănătății umane primite de la alte ministere și alte unități de profil.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



SMIR- sistemul de monitoring integrat din România: sistemul trebuie să furnizeze informație de monitoring care înseamnă informație capabilă să verifice și să avertizeze asupra stării și acțiunilor legate de mediu așa încât utilizatorii să poată să definească scopurile, să ia decizii de management, să acționeze asupra mediului. Pentru aceste sisteme se disting 2 tipuri de activități:

a) o activitate operativă de culegere a datelor, avertizarea unor poluări accidentale și luarea unor măsuri de protecție a folosințelor.

b) activități de caracterizare a calității pe termen lung, evaluarea tendințelor de evoluție și a măsurilor de protecție adecvate.

Monitorizare integrată a apelor: reprezintă activitatea de observații și măsurători standardizate și continue pe termen lung, asupra apelor, pentru cunoașterea și caracterizarea stării și tendinței de evoluție a mediului hidric.

Această activitate presupune triplă integrare a:

a) ariilor de investigare la nivel de bazin hidrografic: râuri, lacuri, ape tranzitorii, ape costiere, ape subterane, zone protejate și folosințe de apă;

b) mediilor de investigare: apă, sedimente/materii în suspensie, biotă;

c) elementelor investigate: biologice, hidromorfologice și fizico-chimice.

MEDIU – „Ansamblu de condiții și elemente naturale ale Terrei: aerul, apa, solul și subsolul, aspectele caracteristice ale peisajului, toate straturile atmosferice, toate materiile organice și anorganice, precum și ființele vii, sistemele naturale în interacțiune cuprinzând elementele enumerate anterior, inclusiv unele valori materiale și spirituale, calitatea vieții și condițiile care pot influența bunăstarea și sănătatea omului”.

Important de reținut este faptul că din mediu fac parte și valorile materiale, cele spirituale, sănătatea omului precum și calitatea vieții.

2.3. Surse regenerabile de energie

1. Sursa eoliană

Sursa eoliană disponibilă este evaluată pe scară mondială la 57.000 TWh pe an. Contribuția energiei eoliene off shore (în larg) este estimată la 25.000 - 30.000 TWh pe an, fiind limitată la locații care să nu depășească adâncimea de 50 m. Teoretic, energia de origine eoliană poate acoperi necesarul de electricitate pe plan mondial. În același timp, principalul inconvenient



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



al acestei surse de energie, o reprezintă instabilitatea vântului. În perioadele de îngheț, ca și în cazul caniculei, cazuri în care cererea de energie este acerbă, efectul produs de vânt este practic inexistent, fapt care a condus, în dezvoltarea instalațiilor eoliene, la atașarea unor alte instalații de energii regenerabile caracterizate de un mai bun echilibru în funcționare, sau de sisteme de stocare a energiei electrice. Trebuie luat însă în calcul, în cazul sistemelor de stocare a energiei electrice de mare capacitate, prețul de cost ridicat al acestor sisteme, care sunt astăzi, în curs de dezvoltare.

Europa nu are decât 9% din potențialul eolian disponibil în lume, dar are 72% din puterea instalată în 2002. Potențialul eolian tehnic disponibil în Europa este de 5.000 TWh pe an.

2. Sursa solară

Durată de viață a astrului solar este de 5 miliarde de ani, ceea ce conduce la concluzia ca, pe scară noastră a timpului, el reprezintă o energie inepuizabilă și deci regenerabilă. Energia totală captată de scoarța terestră este de $720 \cdot 10^6$ TWh pe an. Dar disponibilitatea acestei energii depinde de ciclul zi-noapte, de latitudinea locului unde este captată, de anotimpuri și de pătura noroasă.

3. Sursa hidro.

Sursa hidro poate fi considerată prima sursă regenerabilă de electricitate. Potențialul mondial reprezintă un avantaj care trebuie exploatat. Producția de energie hidro la începutul anilor 2000 a fost de 2.700 TWh pe an, cu o putere instalată de 740 GW. Ea poate ajunge la 8.100 TWh în anul 2050 prin dublarea competitivă economic a puterii instalate. Tehnic exploatabili sunt 14.000 TWh din potențialul teoretic de 36.000 TWh.

Sursa hidro de mare putere (cu o putere mai mare de 10 MW) este exploatată în proporție de 100% din potențialul său maxim în țările industrializate. Barajele permit stocarea de energie, furnizând-o în momentele de maximă necesitate a cererii. În diferite cazuri, bazinele de stocare a energiei în amonte sau în aval, permit o adevărată stocare de energie utilizând instalații de tip turbo-alternatoare reversibile care realizează pompajul în perioada ne-critică. Această formă de stocare a energiei este foarte utilizată în lume. În Franța, 4.200 MW sunt instalați în acest scop.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



2.4 Principiul DNSH

2.4.1. Atenuarea schimbărilor climatice

Schimbările climatice, variațiile semnificative ale condițiilor meteorologice medii pe parcursul mai multor decenii, reprezintă o provocare majoră pentru umanitate și la nivel global. Schimbările climatice pot fi atenuate, pentru a le reduce efectul, prin prevenirea sau reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (GES) în atmosferă.

Înregistrările sugerează că, îndeosebi de la mijlocul secolului 20, oamenii și GES pe care le generează [în principal, dioxid de carbon (CO₂), metan, oxizi de azot și gaze fluorurate] au accelerat cu rapiditate schimbările climatice. Comunitatea internațională a recunoscut necesitatea de a menține încălzirea globală cu mult sub 2 °C și a convenit să o limiteze la 1,5 °C.

Legislația și politicile cheie ale UE includ: sistemul UE de comercializare a certificatelor de emisii pentru reducerea emisiilor de GES din sectorul energiei electrice, industrie și zboruri în cadrul UE, obiective naționale în temeiul regulamentului privind partajarea eforturilor, asigurarea faptului că pădurile și terenurile din UE contribuie la lupta împotriva schimbărilor climatice, reducerea emisiilor de GES din transport, de exemplu prin intermediul standardelor privind emisiile de CO₂ pentru vehicule, stimularea eficienței energetice, energiei din surse regenerabile și guvernării politicilor în materie de energie și climă ale statelor membre.

2.4.2. Adaptarea la schimbările climatice

Adaptarea la efectele schimbărilor climatice este capacitatea sistemelor naturale și antropogenice de a reacționa la efectele schimbărilor climatice, actuale sau așteptate, inclusiv la variabilitatea climei și evenimentele meteorologice extreme. Scopul adaptării este de a reduce pagubele potențiale, de a beneficia de oportunități și de a reacționa adecvat la consecințele schimbărilor climatice, având în vedere faptul că societatea și ecosistemele resimt efectul individual și cumulat al tuturor acestor componente.

Adaptarea la efectele schimbărilor climatice este un proces complex, datorită faptului că gravitatea efectelor variază de la o regiune la alta, în funcție de expunere, vulnerabilitatea fizică, gradul de dezvoltare socio-economică, capacitatea naturală și umană de adaptare, serviciile de sănătate și mecanismele de monitorizare a dezastrelor.

Provocarea pentru adaptare constă în creșterea rezistenței sistemelor economice și ecologice și reducerea vulnerabilității lor la efectele schimbărilor climatice. Totodată, măsurile adoptate în domeniul adaptării la efectele schimbărilor climatice vor asigura un beneficiu maxim al efectelor pozitive pe care le generează procesul de încălzire globală.



2.4.3. Utilizarea sustenabilă și protecția resurselor de apă și a celor marine

Apa nu este doar un produs comercial, ci și un bun comun și o resursă limitată care trebuie protejată și utilizată într-un mod sustenabil, atât din punctul de vedere al calității, cât și al cantității. Ea este însă supusă presiunilor din diverse sectoare, precum agricultura, industria, turismul, transportul și energia.

Există afaceri în care apa este o resursă de bază în cadrul producției, așa cum se întâmplă în cazul agriculturii, însă consumul de apă este inevitabil indiferent de activitatea desfășurată, iar practicile de consum responsabil, precum și reciclarea la birou, pot fi implementate oriunde și oricând.

Se considera ca o activitate prejudiciaza in mod semnificativ utilizarea durabila si protejarea resurselor de apa si a celor marine in cazul in care activitatea respectiva este nociva pentru starea buna sau pentru potentialul ecologic bun al corpurilor de apa, inclusiv al apelor de suprafata si subterane, sau starea ecologica buna a apelor marine.

Astfel, in etapa de executie a activitatii se vor stabili si respecta conditii care vor exclude posibilitatea de aparitie a efectelor negative asupra factorilor de mediu, in special asupra apei, solului si subsolului, aerului.

Implementarea activitatilor prezentei masuri se refera si la achizitionarea de echipamente cu consum de apa redus sau recircularea apei in cadrul unui ciclu de spalare (exemplu: in cazul masinilor profesionale de spalat rufe si masinilor de spalat vase).

Economisirea apei nu este doar o necesitate, ci și un act de responsabilitate față de planeta noastră și viitoarele generații.

2.4.4. Tranziția către o economie circulară

Economia circulară presupune mai mult decât gestionarea deșeurilor, ea aduce în prim plan ideea închiderii buclelor de consum de resurse ori de câte ori este fezabil din punct de vedere tehnic. În practică, presupune reducerea la minimum a deșeurilor. Când un produs ajunge la sfârșitul ciclului său de viață, materialele din care este fabricat sunt păstrate în economie pe cât de mult posibil prin reciclare. Ele pot fi utilizate în producție încă o dată și încă o dată, creând și

mai multă valoare adăugată.

Este o abordare care diferă radical de modelul economic tradițional, linear, bazat pe



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



principiul „folosim-producem-consumăm-aruncăm”. Acest model tradițional se bazează pe cantități mari de materiale și energie ieftine și ușor accesibile.

- Creșterea potențialului economiei circulare în România poate fi realizată prin:
- informarea și educarea populației pentru a o determina să folosească corect sistemul de colectare separată a deșeurilor;
- implementarea unui calendar de măsuri și instrumente specifice;
- mai bună recirculare a resurselor la nivelul economiei naționale;
- dezvoltarea platformelor online de tranzacționare a deșeurilor pentru eficientizarea procesului de producție și/sau distribuție;
- crearea unei baze de date online/portal de informare a factorilor interesați privind modalitățile de implementare a economiei circulare.

Economia circulară este parte a economiei verzi, ambele contribuind activ la realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă.

Prin economie circulară putem:

- Promova educația pentru dezvoltare durabilă la toate nivelurile de învățământ, inclusiv în cadrul contextelor de învățare non-formală și informală
- Realiza reconversia profesională a somerilor și formarea tinerilor în vederea dobândirii noilor competențe specifice economiei circulare și celei verzi
- Contura o colaborare activă din partea tuturor factorilor implicați

2.4.5. Prevenirea și controlul poluării

În afară de efectul dramatic asupra sănătății și calității vieții oamenilor, poluarea are efecte distrugătoare asupra mediului înconjurător, determinând pierderea unei proporții însemnate a biodiversității. În ultimă instanță, fenomenul este cauza principală a reducerii capacității ecosistemelor de a se reface și de a asigura filtrarea elementelor nocive, așa cum este cazul gazelor cu efect de seră.

Guvernele implementează acte de reglementare tot mai stricte în domeniul protecției mediului cu aplicabilitate pentru mediul de afaceri. Firmele, mai ales cele care activează în domenii de risc pentru mediu se găsesc deja în fața unor cerințe tot mai dificile de conformare la reglementări tot mai dese, la o legislație în continuă modificare și adaptare.

Desigur există soluții de sprijin al mediului de afaceri deoarece se poate apela la



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



specialiști externi ce pot elabora studii de mediu sau asigura consultanța de mediu necesară respectării legislației în domeniu.

O primă măsură generală de acțiune pentru combaterea poluării este tratarea apelor poluate care, în special în zonele economiilor emergente, se confruntă cu o mare cantitate de elemente și substanțe cu potențial toxic cu diferite surse de contaminare, de la pesticidele care ajung în pânzele freactice, până la scurgerea apelor uzate industriale sau domestice direct în râuri, fluvii sau mări.

O altă cale de acțiune privește dezvoltarea urbană durabilă și preservarea proprietăților solurilor care pot fi poluate de substanțe organice (în special hidrocarburi) dar și de metale grele rezultate din procese industriale (mercur, plumb, etc.) care prezintă un pericol real și imediat pentru floră și faună și astfel amenință direct și sănătatea oamenilor.

O a treia mare cale de acțiune privind combaterea poluării o constituie asigurarea calității aerului acesta fiind mediul în care factorii poluanți (particule, gaze, vapori) se transmit cel mai simplu și afectează mari regiuni. Marile orașe devin tot mai poluate iar autoritățile sunt presate să ia măsuri urgente și nu neapărat populare pentru populație și mediul de business.

2.4.6. Protecția și refacerea biodiversității și a ecosistemelor

UE și statele sale membre s-au angajat ca până în 2030 biodiversitatea Europei să se afle pe calea redresării. Strategia UE privind biodiversitatea pentru 2030 este piatra de temelie a protecției naturii în UE și este un element-cheie al Pactului verde european.

Comisia a prezentat propunerea în mai 2020. Printre principalele acțiuni care trebuie întreprinse până în 2030 se numără:

- crearea unor zone protejate care să acopere cel puțin 30% din suprafața terestră și maritimă a UE, extinzând acoperirea zonelor Natura 2000 existente
- refacerea ecosistemelor degradate de pe teritoriul UE până în 2030 printr-o serie de angajamente și măsuri specifice, inclusiv reducerea cu 50% a utilizării pesticidelor și a riscului aferent până în 2030 și plantarea a 3 miliarde de copaci în întreaga UE
- alocarea a 20 de miliarde EUR pe an pentru a proteja și promova biodiversitatea prin intermediul fondurilor UE și prin mobilizarea surselor de finanțare naționale și private
- crearea unui cadru ambițios pentru biodiversitate la nivel mondial



CAPITOLUL III

MENTINEREA UNOR RELAȚII DE MUNCĂ ETICE

Un cod etic reprezintă totalitatea documentelor cu caracter de “lege interioară” prin care se urmărește respectarea misiunii organizației și se puntează regulile ce trebuie să reglementeze comportamentul angajaților. El stabilește obligațiile care derivă din lege dar și pe cele care rezultă din raporturile de muncă.

Orice cod etic bine formulat va cuprinde în principiu următoarele capitole:

- declarația managerului, care va cuprinde principiile pe care acesta dorește să funcționeze organizația;
- prezentarea detaliată a principiilor etice ale organizației;
- stabilirea responsabilităților care revin în acest context angajaților;
- prezentarea standardelor de conduită și a modului de implementare a lor;
- sumarul codului etic;
- formularul tip al angajamentului scris al salariaților prin care aceștia se obligă să respecte codul adoptat.

În cazul instituțiilor publice codurile etice sunt formulate prin lege, în timp ce în cadrul firmelor private acestea sunt propuse de către management și vor diferi între ele în funcție de specificul ramurii, de personalitatea managerilor și de anvergura afacerilor.

Inițial, codurile etice au avut caracter profesional fiind legate de deontologia profesiunilor pentru că mai târziu ele să fie generalizate la nivelul firmelor și al corporațiilor. Prin intermediul codurilor etice se încearcă astfel să se rezolve anumite conflicte de interese în interiorul organizațiilor dar și relativ la furnizori, clienți sau mediul social.

Aceste coduri nu vor cuprinde percepțe pur teoretice ci se vor referi direct la experiența practică a organizației respective. Totuși aceste coduri vor avea un caracter relativ general, deoarece este practic imposibil să cuprinzi toate particularitățile activităților.

În principiu, un cod de etică se poate defini ca fiind un document formal care statuează normele și credințele, prezintă valorile obiective și principiile promovate de către o firmă, reflectând gradul de cultura al firmei respective.

Principalele însușiri ale unui cod etic sunt:



Cofinanțat de Uniunea Europeană



- să definească clar idealurile și obligațiile organizației și să fie riguroase în același timp;
- să fie subordonate interesului public;
- să fie oneste și specifice organizației;
- să fie girate de către o autoritate legitimă;
- să prevadă și pedepse sau penalizări;
- să cuprindă o listă de priorități ale firmei;
- să nu contravină legilor în vigoare;
- să fie posibil de îndeplinit;
- să fie concise și accesibile.

Codul etic are la baza un set de valori și principii generale:

- Legalitate;
- Competență;
- Obiectivitate;
- Responsabilitate personală și socială;
- Profesionalism;
- Inovație.

Angajamentul față de acest set de valori presupune că fiecare persoană implicată în asigurarea mediului propice dezvoltării afacerilor:

1) Cunoaște, înțelege și respectă în totalitate legile, reglementările și normele aplicabile. Utilizează consecvent criteriile, standardele și indicatorii de performanță în desfășurarea activității.

2) Menține un nivel ridicat de competență profesională aceasta implicând o permanentă grijă profesională de îmbunătățire a cunoștințelor.

3) Are o atitudine obiectivă în activitățile pe care le execută, oferă informații corecte, face afirmații își exprimă opiniile doar în posesia datelor și informațiilor necesare, dincolo de orice apreciere individuală emoțională bazată pe prejudecăți și impresii. Face recomandări și ia decizii bazate exclusiv pe date factuale și pe informații precise verificate temeinic.

4) Își asumă responsabilitatea personală pentru afirmațiile și opiniile exprimate și poate oricând dovedi acordul dintre acestea și reglementările legale aplicabile, regulile interne ale societății, standardele cerute și datele factuale. Acceptă obligația de a da socoteală pentru activitățile întreprinse, opiniile și concluziile formulate și de a suporta consecințele pentru



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



neîmplinirile posibile. În toate acțiunile întreprinse urmărește să fie responsabil față de salariați, mediu comunitatea socială și alte părți implicate.

5) Execută lucrările și sarcinile cu profesionalism afișând o atitudine deschisă și participativă, comunicând în permanență cu persoanele/ departamentele necesare îndeplinirii acestora.

6) Este deschis la inițiative noi atât din punct de vedere comercial cât și tehnic răspunzând la schimbările de piață locală, dar având o imagine globală a tendințelor.

CAPITOLUL IV

REALIZAREA STUDIULUI DE FEZABILITATE

4.1. Inițierea unei afaceri

La baza inițierii unei afaceri stă motivația fiecăruia, *motivația economică* și *motivația socială*.

Primul pas pentru inițierea unei afaceri îl presupune conștientizarea condițiilor de reglementare (bariere/ oportunități administrative pentru înființarea unei firme, cadrul legal privind înființarea și falimentul afacerii, reglementări privind piața muncii și securitatea socială, impozitarea veniturilor); a condițiilor de piață (posibilitățile de acces pe piața locală /națională/ europeană, analiza concurenței, legislația privind competitivitatea și concurența loială) și accesul la surse de finanțare (împrumuturi bancare, accesare fonduri europene și de stat, atragerea de investitori, venituri capital, finanțare cu strângere de fonduri mici de la mai multe persoane din comunitate).

Ideea de afaceri trebuie tradusă în stabilirea clară a unor obiective și rezultate pe care antreprenorul dorește să le atingă pe termen scurt, mediu și lung. Pornind de la aceste obiective se pot formula misiunea, viziunea și valorile firmei, ce pot fi și folosite pentru conceperea strategiei de promovare în piață.

4.2. Conturarea ideii de afacere și dezbateră acesteia

Pentru ca ideea să devină oportunitate trebuie să fie *localizată*. Una dintre greșelile



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



frecvente pe care le fac antreprenorii este aceea de a considera ideea de afaceri mai presus de necesitățile care există pe piața unde afacerea își va plasa produsele sau își va desfășura activitatea economică. Condiția de bază este ca ideea de afaceri să fie în concordanță și să se adapteze specificului zonei unde va activa firma, dar și pe cele ale zonei de unde își va atrage clienții.

Modalități de evaluare a unei idei de afaceri: verificarea ideilor în concordanță cu realitatea implementării lor, măsurarea posibilităților reale de care dispune inițiatorul, a resurselor și mijloacelor prezente vs. dorințe și expectanțe. Astfel, ideea de afaceri:

- Va urmări nevoile comunității (nevoile sociale) și pieței cărora li se adresează;
- Se va adresa timpului celui mai favorizant și mai ales nevoilor sociale identificate;
- Va ține cont de prospectarea concurenței deja existente (fie ea și conexă);
- Unele domenii sunt viabile doar pentru o perioadă, altele sunt mereu solicitate pe piață (Ex: meseriile liberalizate pentru care se poate constitui un PFA)

Antreprenorul își va întreba cunoștințele cât de necesar găsesc această idee de afaceri și cât ar fi dispuse să plătească pentru idee/produs:

- Expertiza (Experiența antreprenorului în domeniu sau cum ar putea să antreneze/ recruteze oamenii care dețin cunoștințele necesare).
- Resursele de care dispune antreprenorul pentru înființarea afacerii (bani, materiale, acces la clienți).
- Profitul estimat care ar putea fi obținut din vânzarea ideii/ produselor.
- Distribuția (Cum va ajunge acel produs la clienți).

INVESTIȚIA

→ **PROBLEMA BANILOR**



CULTURA CREATIVĂ sau despre cum se poate începe o afacere cu foarte puțini bani sau deloc:

1. O afacere în zona serviciilor presupune o investiție mai mică: întrucât producția costă (tehnologie, cost de producție, etc.).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



2. Debutul într-un domeniu (industrie) pe care antreprenorul îl/ o cunoaște sau deține informații conexe privind acel sector (altfel cercetarea/ prospectarea va costa timp și bani ori poate duce la o folosire insuficientă a resurselor).
3. Vinde ceea ce nu ai! (Antreprenorul va încerca să vândă produse înainte de a le dezvolta sau a le aduce la forma finală).
4. Muncește pe gratis pentru alții! (Antreprenorul poate salva/ economisi din bugetul de marketing). Totodată, îl va ajuta să devină cunoscut în piață, să-și extindă capitalul de clienți ori să-și creeze o bază de date cu clienți/parteneri).

4.3. Alegerea ideii de afacere

Ideile de afaceri se „cântăresc” pentru a le selecta pe cele mai potrivite aptitudinilor dumneavoastră și oportunităților locale, dar și cu potențial de a produce un volum ridicat de vânzări.

Ideea de afacere se poate identifica mai ușor dacă vom avea răspunsul următoarelor întrebări:

➤ *Care este beneficiul consumatorului? Ce problemă rezolvă?*

O idee de afaceri are succes în măsura în care este clar ce nevoie a consumatorilor satisface și cum.

➤ *Care este piața?*

O idee de afaceri are valoare economică în măsura în care oamenii doresc să cumpere produsul sau serviciul respectiv.

➤ *Cum va face bani?*

O idee bună de afaceri poate identifica mecanismele prin care va face bani.

Ideile de afacere pot apărea și din alte surse, cum ar fi:

- Experiență dumneavoastră (în urma unei călătorii, a experiențe de muncă);
- Experiența comunității în care trăiți (prin analiza situației la nivelul comunității: care sunt avantajele, care sunt lipsurile și nevoile, cum se poate răspunde);
- Experiența altor persoane sau comunități;
- Discuții cu părți co-interesate;
- Cursuri (de specialitate);
- Alte surse (ghiduri, rapoarte, studii de caz, internet).

Caracteristicile unei idei de afaceri bune sunt:



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- Rezolvă o problemă,
- Există piață pentru această afacere,
- Poate aduce bani.

Modalități pentru demararea unei afaceri/ exemplu Franciza

Achiziționarea unei afaceri la cheie—Achiziționarea unei francize

Între aceste moduri de constituire a unei afaceri există deosebiri fundamentale. În vreme ce cumpărarea unei *afaceri la cheie* presupune, în practică, achiziționarea doar a unui segment/structuri din acea afacere (spațiu, utilaje, posibilitatea de acces la anumiți distribuitori), franciza este mult mai reglementată privind drepturile de folosință ale mărcii acelei afaceri și a know-how-ului aferent dezvoltării ei.

Franciza este un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită FRANCIZOR, acordă unei alte persoane, denumită FRANCIZAT, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu. Franciza se bazează pe o marcă înregistrată, francizorul putând demonstra că este titularul drepturilor de proprietate.

Reteaua de franciză presupune un ansamblu de raporturi contractuale dintre francizor și mai mulți beneficiari, francizantul putând folosi marca și obține avantaje din comercializarea produselor și promovării francizei pe o piață stabilă de francizor.

Francizorul trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- a) să dețină și să exploateze o activitate comercială, pe o anumită perioadă, anterior lansării rețelei de franciză;
- b) să fie titularul drepturilor de proprietate intelectuală și/sau industrială;
- c) să asigure beneficiarilor săi o pregătire inițială, precum și asistență comercială și/sau tehnică permanentă, pe toată durata existenței drepturilor contractuale.

Beneficiarul trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- a) să dezvolte rețeaua de franciză și să mențină identitatea sa comună, precum și reputația acesteia;
- b) să furnizeze francizorului orice informație de natură a facilita cunoașterea și analiza performanțelor și a situației reale financiare, pentru a asigura o gestiune eficientă în legătură cu franciza (Ex: plan de marketing; strategii de conducere a afacerii);
- c) să nu divulge la terțe persoane know-how-ul furnizat de către francizor, atât pe toată durata contractului de franciză, cât și ulterior.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Tipuri de franciză:

- acorduri de franciză industrială—privind producția de bunuri de către francizat sub licența francizorului. Acest lucru îl ajută pe francizor să-și promoveze produsele pe alte piețe;
- acorduri de franciză de distribuție—privind desfacerea bunurilor aparținând francizorului de către un francizat;
- acorduri de franciză de servicii—privind o anumită modalitate specifică de furnizare de servicii licențiată de francizor utilizată de un francizat (ex: Pizza Hut, Rent a car). Este cea mai completă formă de franciză întrucât pentru livrarea respectivului serviciu către clienți, francizatul se va folosi de produsele, tehnologia, capitalul de imagine, rețeaua de distribuție și alte elemente aparținând mărcii respective. Francizorul va oferi în acest caz asistență tehnică și instruire beneficiarului francizei.

CAPITOLUL V

ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

5.1. Planul de afaceri

Planul de afaceri este instrumentul care are rolul de a proiecta drumul parcurs de o afacere de la inițiere la dezvoltare, fiind un instrument esențial de planificare, urmărire a modului de îndeplinire a obiectivelor întreprinderii, conținând o serie de date elocvente privind activitățile și strategiile ce urmează a fi desfășurate în vederea atingerii unor rezultate cuantificabile.

Planul de afaceri cunoaște două tipuri mari de utilizări: **de stabilire a unei linii interne de management și strategii**, pe de o parte, și **de obținere de finanțare**, pe de alta. În conformitate cu scopul pentru care este creat, planul de afacere va fi adaptat și va ilustra aspecte elocvente care vor ajuta la îndeplinirea acțiunilor propuse în conținutul său.

Indiferent de forma sa, fie că este un document rezumativ sau axat pe o detaliere mai extinsă a diferite componente folosite în desfășurarea afacerii, planul de afaceri va fi concludent



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



în explicarea unor aspecte ca: activitățile economice abordate de întreprindere, strategia de management, strategia de marketing, rezultatele financiare urmărite, estimarea și eșalonarea investițiilor necesare a fi întreprinse.

Nu există o structură de referință standard a planului de afaceri și este bine ca antreprenorul să insiste în elaborarea sa pe aspectele specifice care diferențiază afacerea sa de altele, prezentând concis și măsurabil pașii care vor fi urmați pentru dezvoltarea pe termen scurt, mediu sau lung a firmei.

5.2. Conținutul planului de afaceri

- ✓ Date de identificare: Numele firmei, tipul firmei (forma juridică), adresa, obiect principal de activitate, obiecte secundare de activitate;
- ✓ Viziunea/misiunea/obiectivele și strategia firmei;
- ✓ Resurse umane, producția, costuri de operare, distribuția;
- ✓ Produsul/piața și concurența;
- ✓ Strategia de marketing: target de piață, valorile produsului, promovare, preț, livrare;
- ✓ Activitățile și rezultatele preconizate;
- ✓ Investiții necesare, proiecții financiare;
- ✓ Costuri de lansare estimate,;
- ✓ Venituri și cheltuieli estimate pentru următorii 3 ani, bilanțul contabil, previzionarea fluxurilor de numerar;
- ✓ Indicatori financiari;
- ✓ Riscurile afacerii.
- ✓ Alternative de finanțare;
- ✓ Anexe.

5.3. Etapele planului de afaceri

1. Colectarea informației;
2. Stabilirea schemei planului;
3. Determinarea tipului de plan;
4. Împărțirea responsabilităților.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Tipuri de planuri de afaceri în funcție de scopul lor:

- Plan de afaceri inițial (elaborat pentru inițierea unei afaceri).
- Plan de afaceri strategic (elaborat pentru dezvoltarea afacerii pe termen mediu sau lung).
- Plan de afaceri pentru obținerea unui împrumut bancar, unor finanțări.

În măsura în care vizează dezvoltarea unei afaceri existente, obținerea unei finanțări, planul de afaceri are un rol esențial în realizarea efectivă a dezvoltării vizate, a obiectivelor propuse și planul va include și date semnificative despre rezultatele anterioare obținute de firmă.

Planul de afaceri pornește de la:

- ✓ *Ideea unei afaceri a unui antreprenor care își asumă riscuri vizând obținerea unui anumit profit;*
- ✓ *Activități care pentru a fi transpuse în realitate necesită alocare de resurse materiale;*
- ✓ *Condițiile unui mediu de afaceri căruia i se adresează respectiva idee;*
- ✓ *Instrumente/strategii care sunt integrate activităților pentru atingerea profitului.*

Elaborarea unui plan de afaceri are în vedere întotdeauna realizarea anumitor scopuri sau obiective:

- determinarea profitabilității afacerii, reprezentând scopul primar urmărit prin elaborarea planului de afaceri. Dacă afacerea preconizată nu se conturează a fi rentabilă, atunci toate celelalte scopuri cad de la sine. Pentru ca acest scop să fie realizat este necesară o corectă și riguroasă concepere și realizare a analizelor, astfel încât ele să fie realiste. Tentația de a „înfrumuseța” planul de afaceri se dovedește întotdeauna contraproductivă, generând ulterior greutăți apreciabile, care pot ajunge până la falimentul firmei respective.
- stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, marketing, producție, management prin care se constituie afacerea în sine. Absența sau superficiala cunoaștere a unor elemente majore, cum ar fi cele de marketing sau resurse umane, pot pune în pericol viabilitatea afacerii, cu toate că oportunitatea economică respectivă este profitabilă. Trebuie evitată tendința, relativ frecvent întâlnită, de concentrare numai asupra elementelor financiare, considerând ca după obținerea resurselor necesare se vor pune la punct și celelalte activități majore implicate.
- obținerea finanțării este poate cel mai cunoscut și considerat obiectiv în elaborarea planului de afaceri. Pentru a obține un credit de la banca, planul de afaceri este necesar să demonstreze că afacerea este profitabilă, iar cash-flow-ul asigură returnarea ratelor de credit la termenele convenite. Esențială este prevederea în planul de afaceri de garanții



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



acceptate pe piață și în mărime suficient de mare, superioară în raport cu dimensiunea creditului. Cu cât participarea întreprinzătorului cu lichidități este mai mare, cu atât sunt mai mari șansele de a primi creditul solicitat și cu o dobândă mai mică.

- perfectarea de alianțe strategice cu alte firme în vederea valorificării superioare a unor oportunități economice, de regulă de mare amploare. Se pune accent în special pe mecanismul de realizare a alianței strategice ce va diminua resursele, cheltuielile și veniturile implicate, amplificându-se profitabilitatea alianței pe ansamblu și pentru fiecare partener. În România, elaborarea de planuri de afaceri direcționate asupra realizării acestui obiectiv sunt foarte rare întrucât nu se prea apelează la alianțe strategice, deși ele reprezintă o importantă oportunitate economică.

În literatura de specialitate regăsim principiile esențiale care stau la baza elaborării planului de afaceri:

- stabilirea scopurilor de realizat prin elaborarea planului de afaceri. În funcție de scopuri, se stabilesc configurația planului, elementele cărora li se vor acorda prioritate și, implicit, informațiile specifice de cules, analizat și interpretat
- cunoașterea și luarea în considerare a așteptărilor și cerințelor specifice ale întreprinzătorului față de afacere, elementele furnizate de întreprinzător servind drept baza pentru „personalizarea” planului de afaceri
- includerea obligatorie în planul de afaceri a elementelor de esență privitoare la afacere, întreprinzătorul, managerii și organizația implicată în activitate și performanțele lor precedente. Aceste elemente se referă în principal la piața, realizarea, vinderea produsului/seviciului și profitabilitatea afacerii
- luarea în considerare a existenței mai multor moduri de a concepe planul de afaceri, ținând cont de scopurile urmărite, așteptările și cerințele specifice ale întreprinzătorului, concepția și know-how-ul consultanților care elaborează planul, resursele alocate și perioada avută la dispoziție
- manifestarea de creativitate în asamblarea și modul de prezentare a planului de afaceri, în vederea evidențierii aspectelor care contribuie la maximizarea atingerii obiectivelor stabilite
- realizarea unui plan de afaceri cât mai focalizat pe obiective și mai concis. Prin structură, conținut și mod de prezentare, planul de afaceri trebuie integral subordonat realizării scopurilor prestabilite
- individualizarea planului de afaceri prin reflectarea personalității organizației și a



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



oamenilor din cadrul sau, a atașamentului și încrederii lor în organizație și avantajul sau competitiv, evidențiind specificul misiunii și avantajele competitive ale viitoarei afaceri, comparative cu concurenții actuali și viitori

- cuprinderea atât a aspectelor pozitive, cât și a celor negative, pentru a asigura realismul și credibilitatea planului de afaceri
- redactarea planului de afaceri este necesar să dureze cel puțin 2-3 săptămâni, pentru a putea culege numeroase informații necesare și a analiza în mod aprofundat multiplele aspecte necesare elaborării planului de afaceri.

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- Viziune, strategie
- Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- Analiza pieței
- Analiza costurilor de operare
- Investiții necesare
- Proiecții financiare

a) Viziune, strategie

Totul pleacă de la *viziune*. Fiecare întreprinzător are o viziune, ca de exemplu:

- ⊙ să producă subansamble pe care să le vândă firmei ce obține produsul finit
- ⊙ să fabrice încălțăminte
- ⊙ să producă și să comercializeze produse alimentare bio
- ⊙ să înființeze o rețea de calculatoare zonală
- ⊙ să organizeze cursuri de perfecționare și calificare în domeniul informatics etc.

Calea pe care antreprenorul a hotărât să pornească pentru a atinge și împlini viziunea este *strategia* firmei sale.

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- ⊙ Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?
- ⊙ Cum se dorește să arate produsele/serviciile?
- ⊙ Există deja un model sau un prototip?
- ⊙ Cine vor fi clienții?
- ⊙ Există o ofertă comparabilă pe piață?
- ⊙ Unde se dorește să se ajungă într-un interval de 5 ani? Se vor fixa în acest sens obiective cuantificabile.
- ⊙ Care este punctul forte (tare) ce determină crezul în succes?
- ⊙ Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?

Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul este foarte important pentru a înțelege afacerea din prezent, iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni.

În ceea ce privește *managementul și resursele umane*, e nevoie de un program al managementului activităților, care cuprinde:

- prezentarea organigramei;
- prezentarea echipei manageriale, punctând abilitățile acesteia, cu scopul de a accentua aportul pe care echipa îl va aduce viitoarei dezvoltări a afacerii;
- descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate în raport cu clienții, personalul firmei, intermediarii, societatea etc.

Cu privire la *activitatea curentă*, este recomandat ca antreprenorul să ofere, în cadrul planului de afaceri, informații legate de organizarea procesului de producție, programarea producției, gestiunea stocurilor etc. Astfel, el poate recurge la un program al activităților antreprenoriale:

- ⊙ modalitățile de programare a aprovizionării cu materii prime, materiale, consumabile etc, în funcție de organizarea procesului de producție;
- ⊙ programarea producției în timp;
- ⊙ gestiunea stocurilor;
- ⊙ relațiile contractuale cu furnizorii actuali și alternativele de aprovizionare;
- ⊙ obiectivele privind creșterea capacității de producție.

După descrierea activității curente, antreprenorul trebuie să își dovedească abilitățile de vizionar. El trebuie să identifice mereu noi oportunități de îmbunătățire a actualelor produse/servicii, a actualelor modalități de producție, promovare, distribuție etc. În acest sens, este foarte important ca antreprenorul să se axeze pe viitoarele intenții legate de dezvoltarea



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



afacerii. Aceste intenții trebuie să vizeze:

- ⦿ dezvoltarea actualelor produse/servicii;
- ⦿ desfășurarea de noi cercetări;
- ⦿ identificarea unor noi piețe/segmente de piață;
- ⦿ dezvoltarea mijloacelor de promovare;



- ⊙ permanenta îmbunătățire a relațiilor cu clienții;
- ⊙ implementarea unor noi metode de fidelizare a clienților;
- ⊙ dezvoltarea mijloacelor privind motivația personalului;
- ⊙ construirea unor relații puternice cu intermediarii;
- ⊙ intenția de a contribui la dezvoltarea societății, la protecția mediului înconjurător;
- ⊙ dezvoltarea unor programe sociale etc.

Managerul sau viitorul manager, ar trebui să-și pună întrebări de genul:

- ⊙ Cu ce experiență practică se vine în afacere?
- ⊙ De ce cunoștințe teoretice dispune?
- ⊙ Ce referințe pot fi prezentate?
- ⊙ Este familia dispusă să îl sprijine?
- ⊙ Dispune de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- ⊙ Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- ⊙ Dispune de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- ⊙ Cunoștințele/experiența lui sau a partenerului acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- ⊙ Unde va localiza sediul organizației?
- ⊙ De câți angajați are nevoie?
- ⊙ Ce calificări trebuie să aibă angajații?
- ⊙ Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- ⊙ Pot fi găsite pe piața muncii specializările necesare?
- ⊙ A schițat o structură organizatorică ?

Întrebarea specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- ⊙ Unde va fi localizată afacerea?

Amplasarea geografică a firmei este deosebit de importantă, atâta timp cât spațiul real de care este nevoie nu e utilizat doar pentru desfășurarea afacerii în mediul virtual. Afacerile online sunt singurele pentru care spațiul real este relativ lipsit de importanță. Când vine vorba însă de afaceri care se desfășoară în mod tradițional, afaceri care implică interacțiunea propriu-zisă cu clientul, alegerea unei locații favorabile reprezintă una din cheile succesului. De preferat sunt



zonele (fie că vorbim la nivel de oraș/cartier/stradă etc) cu trafic intens. Comoditatea cu care clienții din ziua de astăzi s-au obișnuit este un criteriu care îi împiedică să parcurgă o distanță prea mare pentru a putea obține produsul/serviciul dorit. Poziționarea geografică trebuie să fie cât mai aproape de segmentul țintă de clienți.

b) Analiza pieței

O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera. Trebuie luați în considerare și factorii economici, politici, culturali, sociali, demografici, naturali și tehnologici care influențează tendințele pieței.

În ceea ce privește *factorii economici*, este necesar să cunoaștem:

- ⊙ salariul minim/ mediu realizat la nivelul economiei naționale sau la nivelul unor segmente de populație;
- ⊙ prețurile produselor/serviciilor;
- ⊙ veniturile populației;
- ⊙ indicii prețurilor;
- ⊙ rata inflației etc.

Factorii demografici dețin și ei o importanță deosebită și se referă la:

- ⊙ distribuția consumatorilor după sex;
- ⊙ distribuția după grupe de vârstă;
- ⊙ statut matrimonial;
- ⊙ ocupație;
- ⊙ mediul de domiciliu (rural/urban) etc.

Întrebările privitoare la *clienți*:

- ⊙ Cine sunt clienții? Firme sau persoane fizice?
- ⊙ Au clienții nevoie de produsul/serviciul care urmează a fi distribuit?
- ⊙ Sunt aceștia dispuși să încerce produsul/serviciul în detrimentul celui cu care sunt deja obișnuiți?



- ⊙ Care e prețul pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru a beneficia de produsul/serviciul propus de antreprenor?
- ⊙ Cum se poate segmenta piața firmei?
- ⊙ Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic?
- ⊙ Cât de mare este volumul pieței potențiale?
- ⊙ Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?
- ⊙ Cum se intenționează să fie păstrați clienții?

Întrebările privitoare la *concurență*:

- ⊙ Ce se știe despre concurență?
- ⊙ Câți angajați au? Ce forță de vânzare?
- ⊙ Ce cote de piață au?
- ⊙ Ce avantaje competitive au comparativ cu el?
- ⊙ Ce strategii de preț are concurența?
- ⊙ Dar strategii de comunicare/reclamă?
- ⊙ Cum reușesc concurenții să-și atragă și să-și păstreze clienții?

Întrebările privitoare la *pieță*:

- ⊙ Cum apreciază că vor evolua vânzările?
- ⊙ Care este prognoza cererii?
- ⊙ Care sunt tendințele pieței?
- ⊙ Ce influență au factorii economici, demografici, culturali, politici, sociali, tehnologici asupra tendințelor pieței?

c) *Analiza costurilor de operare*

Această activitate reflectă înțelegerea și evidențierea costurilor de funcționare curentă a activității. Realizarea ei demonstrează înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.



a) **Investiții necesare**

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv trebuie să se fundamenteze în mod pragmatic, onest și realist investiția. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

b) **Proiecții financiare**

Proiecțiile financiare sunt anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează, eventual, și anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele *c*, *d* și *e* de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare sunt eronate și deci complet inutile.

În general nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice.

Orice manager - întreprinzător trebuie să-și alcătuiască planul afacerii sale. Pot fi introduse acele materiale care pot ajuta prezentarea mai bună a afacerii, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CAPITOLUL VI

GESTIONAREA AFACERII

6.1 Managementul afacerii

Reușita și mai ales stabilitatea unei afaceri ține de strategia de management, sub aspectul coordonării și organizării activității. Managementul are o referință deosebit de importantă, întrucât este structura care generează cadrul general afacerii. În acest caz managementul este definit ca proces care urmărește atingerea unor scopuri date într-un anumit timp prin efectuarea unor activități clar stabilite.

Din ipostaza managementului abordat, sistemele afacerilor pot fi deschise (transparente și comunicante cu exteriorul) sau închise (informația este centralizată, comunicarea cu exteriorul este strict reglementată), fapt ce va duce la o abordare a unei strategii de marketing de tip inovativ/orientate spre satisfacerea nevoilor clientului sau care vizează doar obținerea/menținerea cotei de piață și a unui anumit profit.

6.2. Etapele dezvoltării managementului afacerii

Pentru demararea unei afaceri, primii pași de management pe care trebuie să îi aibă în vedere antreprenorul sunt:

- **Definirea profilului afacerii** (structura afacerii, stabilirea și urmărirea obiectivelor propuse, planificarea atingerii rezultatelor).
- **Dezvoltarea activităților proprii întreprinderii** (în funcție de forma aleasă) (instrumente pentru start-up, stabilirea planului activității, dezvoltarea activității).
- **Realizarea unei analize SWOT** (Analiză puncte forte și slabe, oportunități și amenințări, importanța aplicării analizei SWOT).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- **Tipuri de resurse** (inventarierea resurselor de necesare pentru demararea afacerii, ce sunt resursele alternative și utilitatea lor, organizarea și gestionarea resurselor, identificarea și recrutarea resurselor umane, tehnologia necesară în funcție de specificul afacerii).

- **Dezvoltarea treptată a instrumentelor de management și de conducere a afacerii:**

- ✓ procesul creativ

- ✓ etapa de incubare

- ✓ etapa de generare/meditare

- ✓ etapa decizională

- ✓ etapa de exploatare:

- stabilirea obiectivelor unei activități, a rezultatului final și a pașilor de urmat pentru atingerea rezultatului;

- împărțirea activității în sarcini, subsarcini și stabilirea rezultatelor intermediare;

- diagrama Gantt a activității;

- diagrama responsabilității.

ANALIZA SWOT- OPORTUNITĂȚI ȘI RISCURI ÎN ÎNFIINȚAREA ȘI GESTIONAREA UNEI FIRME

Analiza SWOT este cea mai importantă tehnică managerială folosită pentru înțelegerea poziției strategice a unei întreprinderi/organizații.

Termenul SWOT provine din limba engleză, de la inițialele cuvintelor Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunități) și Threats (amenințări).

Această analiză poate fi realizată chiar de la decizia înființării unei firme, de către întreprinzători, dar și mai târziu, în timpul administrării/gestionării firmei.

Analiza SWOT este foarte utilă pentru întreprinzători, având scopul de a face cunoscute anumite aspecte, care altfel nu ar atrage atenția, implicit nu s-ar ține cont de ele (oportunități de piață, amenințări, defecte sau calități ale firmei, etc).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Analiza SWOT presupune realizarea unui inventar pe mai multe teme

Punctele tari – din interiorul firmei	Punctele slabe –din interiorul firmei
<p>Sunt reprezentate de avantajele pe care le are o firmă și aspectele pozitive ale acesteia (tangibile și intangibile). Punctele tari adaugă valoare în activitatea firmei, oferă avantaje în fața concurenței, pot constitui surse pentru succesul organizației în atingerea obiectivelor propuse. Pot fi identificate, răspunzând la întrebări precum:</p> <ul style="list-style-type: none">• De ce resurse utile beneficiază firma?• Ce avantaje are firma față de concurență? <p>Ce aspecte merg bine în firmă?</p>	<p>Sunt reprezentate de slăbiciunile interne ale firmei, defectele, ariile sale de vulnerabilitate; acestea scad valoarea activității desfășurate, plasează firma în dezavantaj concurențial. Odată cu identificarea acestora, punctele slabe pot fi corectate. Depistarea cu acuratețe a punctelor slabe dă mai multă valoare analizei marcând zonele de intervenție pentru îmbunătățirea activității. Pot fi identificate, răspunzând la întrebări precum:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ce nu merge bine în firmă?• Ce aspecte trebuie îmbunătățite?• Ce aspecte afectează negativ competitivitatea firmei? <p>Ce aspecte pun firma în dezavantaj față de firmele concurente?</p>
<p>Oportunitățile – conjuncturi exterioare pozitive care pot aduce avantaje, pot favoriza activitatea firmei și de care firma poate beneficia</p>	<p>Amenințările – sunt reprezentate de conjuncturi exterioare negative pentru activitatea firmei</p>
<p>Oportunitățile sunt uneori șanse oferite din</p>	<p>Acestea constituie pentru firma limitările,</p>



<p>întâmplare, în afara câmpului de influențare a lor prin management, deși ele pot influența pozitiv procesul dezvoltării. Din punctul de vedere al înființării firmei, oportunitățile sunt reprezentate de schimbarea apărută în mediul de afaceri, în preferințele consumatorului, care poate fi valorificată prin inițiative de succes. Pot fi identificate, răspunzând la întrebări precum:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ce aspecte din evoluția economiei poate avantaja firma?• Ce schimbări în mediul de afaceri avantajează firma? <p>Care sunt condițiile favorabile dezvoltării activității firmei, existente acum pe piață?</p>	<p>riscurile care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare. Este vorba de condiționări externe aflate dincolo de câmpul de acțiune managerială.</p> <p>Acestea se pot fi identificate răspunzând la întrebări precum:</p> <ul style="list-style-type: none">• Care sunt obstacolele cu care se poate confrunta firma în activitatea ei?• Care sunt schimbările globale la nivelul economiei care pot afecta, în mod negativ, firma? <p>Ce măsuri la nivel național pot afecta activitatea firmei, într-un mod imprevizibil?</p>
--	---

6.3. Tipuri de management

În funcție de structura și obiectivele afacerii, managementul se va adapta nevoilor și situațiilor care trebuie soluționate. Este vital pentru stabilitatea afacerii ca stilul de management să fie unul consecvent, echilibrat, orientat spre urmărirea rezultatelor și raportat la o planificare exactă în timp a acțiunilor care trebuie întreprinse. Activitățile având de cele mai multe ori dimensiuni multiple solicită combinarea mai multor modele/referințe de management.

Exemple de modele/ instrumente de management care pot fi folosite pentru activitatea societăților mici și mijlocii:

a) Procesul Osborn Parnes – Rezolvarea Creativă a Problemei

➤ *Stabilirea obiectivului*



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- *Stabilirea datelor (sau faptelor)*
- *Formularea problemei*
- *Generarea ideilor*
- *Alegerea unei soluții*
- *Obținerea acceptării soluției*

b) Diagrama GANTT a activității

- definirea activităților de executat;
- determinarea perioadei activității;
- planificarea secvențială a activităților;
- definirea legăturilor dintre activități.

c) Procesul de creativitate al lui Rossman:

- Observarea unei necesități sau a unei dificultăți
- Analiza necesității
- Analiza întregii informații disponibile
- Formularea tuturor soluțiilor obiective
- Analiza critică a acestor soluții (avantaje, dezavantaje)
- Nașterea noii idei- invenția
- Experimentarea pentru a testa cea mai promițătoare soluție, selectarea și perfecționarea alcătuirii finale.

6.4. Logistica necesară derulării afacerilor

- **Infrastructura afacerii** (resurse disponibile, resurse preconizate pentru extinderea afacerii, rolul logisticii în obținerea avantajului competitiv: logistica internă, operațiile de suport ale producției, logistica externă, marketingul și vânzările, serviciile; logistica integrată).

- **Fluxul parcurs de un produs de la furnizor/ producător la clientul final** (distribuția, costurile logistice, tehnologia informațiilor utilizate, nevoia perfecționării activității logistice pentru creșterea diversității produselor.)

- **Asimilată în principal logisticii distribuției** → instrument principal al politicii de



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



marketing din producție industrială (optimizarea și coordonarea transporturilor/ eficiența livrării către clienții finali pentru a asigura avantaj competitiv) → extindere spre zona achizițiilor de materii prime.

-**Organizarea pe funcțiuni** (aprovizionare, producție, marketing, financiar, desfacere etc.).

- **Logistica integrată** se bazează pe analiza costului total al activităților logistice, având ca punct central nivelul serviciului către consumatori → costul total al activităților logistice trebuie să cuprindă: nivelul serviciului către consumatori (costul vânzărilor nerealizate ca urmare a unui nivel al serviciilor furnizate necorespunzător)

- ✓ costurile de transport
- ✓ costurile de depozitare
- ✓ costul procesului de comandă și de informatizare
- ✓ costurile de desfacere
- ✓ costurile cantitative legate de fabricație

→ gestiunea fluxurilor de mărfuri și a informațiilor din firmă, dar complexitatea domeniului a impus extinderea obiectului de studiu la gestiunea producției, a aprovizionării și a stocurilor.

Logistica este: planificarea, implementarea și controlul fluxurilor fizice de materiale și produse finite de la punctele de proveniență a acestora la punctele de utilizare, astfel încât să se realizeze profit și să fie satisfăcute cerințele clienților.

Scopul logisticii este de a crea lanțuri de livrare, respectiv fluxuri fizice de materiale și produse finite către consumatorii finali, cu costuri cât mai reduse, cunoscând că ponderea acestora în costul total al produsului reprezintă 30-40% la produsele prelucrate.

- **Lanț logistic (supply chain):** coordonarea funcțiilor afacerii (marketing, producție, financiar) în cadrul firmelor și între firme.
- **Managementul logistic cuprinde:** serviciul către clienți, procesul de comandă și pregătire a loturilor de livrare, distribuția informațiilor, previziunea ofertei, controlul și inventarierea stocurilor, transportul, depozitarea, achiziționarea materiilor prime și a serviciilor, serviciile postvânzare, ambalare, restituirea bunurilor (logistica inversă)



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- **Relația logistică cu marketingul:** logistica are rolul de a asigura servicii către consumatori, ținând seama de oportunitățile de marketing, care vizează între altele maximizarea vânzărilor pe diferite segmente de piață
- **Logistica = „marketing orientat”**
- Urmărește realizarea unui nivel al serviciului către consumatori prin prisma celor cinci potriviri: produsul potrivit, la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitățile potrivite și la un cost potrivit

6.5. Managementul personalului

Afacerea depinde de oameni, din postura lor de angajați ai întreprinderii sau de clienți. Motivația și organizarea insuficientă a personalului poate aduce afacerea într-o zonă de risc.

Managementul resurselor umane pune accent pe distribuția exactă a responsabilităților în organizație și pe încadrarea potrivită a persoanelor conform cerințelor postului (realizarea fișei postului, selecția și recrutarea adecvată a resurselor umane, angajare, delegare de sarcini și orientare la locul de muncă, monitorizare, evaluare, instruire, compensare a personalului).

Managementul și personalul va viza:

- Motivația angajaților
- Competența angajaților
- Acordarea feed-back-ului

6.6 Managementul riscurilor

Reușita și atingerea obiectivelor stabilite de o companie presupune și cunoașterea și asumarea unor riscuri.

Riscul este definit ca un element incert, dar posibil să se întâmple. Poate avea una sau mai multe cauze și comportă unul sau mai multe efecte păgubitoare.

Riscurile apar în cadrul tuturor activităților socio-economice. Managementul riscului se poate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



defini ca un ansamblu al metodelor sau mijloacelor care gestionează incertitudinea, pentru a îndeplini obiectivele companiei. Prin managementul riscului se urmărește monitorizarea riscului și identificarea de soluții. Managementul riscului poate avea rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia.

Fazele procesului de management al riscului:

- *identificarea* – se evaluează pericolele potențiale, se întocmesc liste de control cu surse potențiale de risc, se organizează ședințe de identificare a riscurilor și se analizează istoricul activității companiei prin intermediul documentelor din arhive. Identificarea riscurilor trebuie să aibă loc în mod regulat.

- *analiza (evaluarea)* – sunt mai multe metode de analiză a riscului, între care simularea Monte Carlo și arborii decizionali. Se analizează riscurile identificate în etapa anterioară și se realizează o cuantificare a acestora.

- *reacția (răspunsul)* – se referă la măsuri și acțiuni ce se pot lua pentru eliminarea sau cel puțin diminuarea și repartizarea riscului.

Potențiale surse de riscuri: condiții de mediu, personalul, modificări ale obiectivelor, erori și omisiuni de proiectare și execuție, estimări ale costurilor, etc.

Riscurile pot fi clasificate după multe criterii:

A. Interne – echipa managerială le poate controla

- ✓ Umane
- ✓ Materiale
- ✓ Ale proceselor organizaționale

B. Externe – nu se află sub controlul echipei manageriale, ceea ce le face mai greu de manipulat, în primul rând pentru că nu intră în acțiunea directă a conducerii.

- ✓ Naturale
- ✓ De afaceri
- ✓ La nivel mediu
- ✓ La nivel macro

Riscurile interne sunt de nivel micro și tocmai de aceea de cele mai multe ori sunt ignorate de conducerea managerială. Riscurile de natură umană constau în nepotrivirea persoanei selectate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



cu funcția pentru care a fost angajată, lipsa de loialitate, lipsa de onestitate, fluctuația de personal, riscul de îmbolnăvire, concurența neloială. Riscurile materiale cuprind riscuri legate de materia primă folosită, care este posibil să nu corespundă calitativ sau cantitativ, de utilajele folosite, etc. Cele două categorii de mai sus pot să fie completate de riscurile proceselor: comunicare defectuoasă între departamente, necorelare între duratele de desfășurare a diferitelor procese. Tot în categoria riscurilor interne mai intră și riscurile organizaționale, care se referă la un personal insuficient pregătit, proastă organizare a activităților, care duce la apariția de timpi morți sau de perioade supraîncărcate, etc.

Riscurile externe sunt mai ușor de identificat decât cele interne, mulțumită vizibilității lor. Această categorie cuprinde riscuri naturale, care se fac simțite mai ales în sectorul infrastructurii, dar nu numai – cutremure, inundații, ploi, etc., riscuri de afaceri – aprovizionarea, scăderea cererii, concurența, condițiile economice locale, întâzieri la încasări, etc., riscurile de nivel mediu – modificări legislative, schimbarea furnizorilor, etc., riscuri la nivel macro – privesc acele riscuri cu efect asupra pieței și a economiei în ansamblu: criză economică, război, viruși informatici, etc.

C. Alte categorii de riscuri:

- *Operaționale* – se referă la evenimentele generate de activitatea curentă – avarii, accidente de muncă;
- *Strategice* – efecte ale evenimentelor de anvergură internațională – decizii geopolitice;
- *Financiare* – modificări ale cursului valutar, modificări fiscale, falimente;
- *De hazard* – includ pe lângă riscuri naturale și riscuri politice sau tehnice: secetă, schimbări guvernamentale;
- *Asigurabile* – se pot asigura – unele riscuri de hazard, riscuri financiare;
- *Neasigurabile* – nu pot fi transferate către asiguratorii specializați – unele riscuri de mediu;
- *Evitabile* – după identificare se pot lua măsuri pentru evitarea lor – riscul de furt;
- *Prevenibile* – pot fi anticipate – pierderea informațiilor ;
- *Transferabile* – pot fi trecute în sarcina altcuiva – unele riscuri financiare o Asumabile – nu aparțin categoriilor amintite, dar efectele lor pot fi suportate.

Pentru o gestionare eficientă și eficace a riscului se folosesc diferite instrumente specifice, pentru



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



identificarea riscurilor – analiza SWOT, tabloul celor 4 cadrane, matricea de evaluare, etc. Pentru identificarea riscurilor externe se folosește diagrama PEST (Political, Economical, Social and Technical analyse). Aceste instrumente diferă în funcție de tipul afacerii, fiind adaptate nevoilor specifice ale fiecărei companii.

Pentru evaluarea riscurilor, unul dintre instrumente este matricea riscurilor, în care se identifică tipurile de risc și indiciile de probabilitate aferente fiecăruia.

În ceea ce privește reacția la risc, există patru tipuri de acțiuni:

- *prevenire - evitare - acceptare - transfer*

Adoptarea uneia dintre aceste acțiuni depinde nu numai de tipul de risc, ci și de cele trei coordonate ale proiectelor (scop, timp, resurse), care impun anumite limitări. Acțiunea de prevenire se poate raporta fie la apariția riscului, fie la impactul acestuia. Prevenirea unui risc nu trebuie să genereze apariția altuia. Evitarea riscurilor se face în situații în care riscul are o frecvență ridicată și un impact mare. Asumarea se poate face atunci când riscul are o incidență scăzută și un impact redus. Acțiunea de a transfera riscul se poate face în situațiile cu o frecvență scăzută a riscului și un impact crescut.

În practică există două așa-zise soluții pentru neprevăzut: alocarea de resurse suplimentare și elaborarea de planuri de acțiune foarte detaliate. Acestea se folosesc într-o formă combinată, având scopul de a recupera pierderile, și nu de a le preveni, spre deosebire de reacțiile la risc. Diferența dintre reacțiile la risc și soluția pentru neprevăzut constau în momentul de acțiune. Primele se produc înainte de producerea riscului, în timp ce soluția pentru neprevăzut produce efete după manifestarea riscului. Un exemplu clar este cel al riscului de cutremur: reacțiile la risc constau în încheierea de asigurări, ceea ce are efect și dacă cutremurul nu are loc. Soluția pentru neprevăzut însă cuprinde planurile de evacuare și ajutorare a sinistraților, pentru reducerea pierderilor.

Primul lucru ce trebuie făcut pentru monitorizarea riscurilor este elaborarea unui plan de management al riscului, plan care trebuie să răspundă la întrebări precum: de ce? (scopul), când? (intervalul de timp acordat/afectat), cine? (echipa), ce? (sarcinile echipei), cum?.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CAPITOLUL VII

ELABORAREA PROIECTULUI SOCIAL AL AFACERII

7.1. Demararea unui proiect social

Un proiect social și, în particular, unul de antreprenoriat social, nu poate fi justificat decât în măsura în care vizează o *nevoie reală a unui grup de oameni bine delimitat*. Înainte de orice, în conceperea unui program social trebuie să aveți în vedere:

✓ **Nevoi reale:**

- “Orice problemă este o oportunitate și poate fi rezolvată. Nimic nu este imposibil. Puteți începe prin a inventaria problemele din lumea de astăzi, alegeți una și puneți-vă întrebarea: Pot proiecta oare, o afacere socială pentru a rezolva această problemă? Acesta este începutul. Tot ceea ce pare imposibil poate fi făcut posibil. Tot ceea ce vedem în jurul nostru a fost, la un moment dat în istorie, imposibil.”

✓ **Nevoi ale comunităților în care trăiți sau pe care le cunoașteți bine**

✓ **Nevoi pe care le înțelegeți, pentru care aveți competențe:**

- “pentru a înțelege o afacere socială este necesar să identificați o nevoie a unei comunități și să o definiți în termeni adecvați capacităților și abilităților voastre. Priviți în jur și întrebați-vă ce anume nu funcționează; ce doriți să schimbați? Încercați să găsiți cauza problemei: care este nevoia fundamentală ce trebuie rezolvată? Fiți riguroși și analizați lucrurile în profunzime.”

✓ **Nevoi ale unui grup de oameni cu care puteți interacționa direct și pentru care puteți acționa imediat**

✓ **Nevoi pentru care aveți soluții reale și pe care le puteți rezolva cu adevărat**

- “Problema cea mai potrivită de care vă puteți ocupa este aceea pe care o puteți rezolva cu ușurință.”

✓ **Nevoi pentru a căror soluționare puteți beneficia de sprijinul comunității; implicați-i în proiectul dumneavoastră pe cei care vă propuneți să-i sprijiniți**

- “Nu uitați că persoanele sărace sau dezavantajate sunt la fel de capabile, întreprinzătoare și muncitoare ca oricare altele.”



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



✓ **Exemple de nevoi sugerate de Yunus:**

- Lipsa ori dificultatea accesului la piețele de desfacere a micilor producători din comunitățile defavorizate;
- Lipsa locurilor de muncă și lipsa oportunităților pentru crearea de noi locuri de muncă;
- Lipsa, în comunitățile sărace, a produselor și serviciilor de calitate și la prețuri accesibile;
- Lipsa serviciilor sau oportunităților de educație sau instruire de bază;
- Lipsa programelor de pregătire vocațională în scopul dezvoltării de abilități și competențe profesionale;
- Lipsa accesului și a instruirii în domeniul noilor tehnologii (computer, Internet);
- Lipsa serviciilor de sănătate și educație sanitară, lipsa dotărilor medicale din spitalele din comunitățile sărace;
- Lipsa oportunităților pentru dezvoltarea antreprenoriatului, lipsa serviciilor de informare și consultanță pentru micii antreprenori;
- Lipsa infrastructurii (transport, utilități etc.)

✓ **Alte nevoi ce pot fi avute în vedere de un program social:**

- Excluziunea juridică- lipsa informării și inexistența ori costurile prohibitive ale serviciilor de consiliere și asistență juridică;
- Discriminarea de orice natură;
- Lipsa informării și inexistența sau costurile prohibitive ale serviciilor de consultanță pentru accesarea de fonduri pentru programe sociale sau demararea de mici afaceri.
- Corupția.

7.2.Pași în inițierea unei afaceri sociale

Concepeți planul afacerii sociale astfel încât să puteți oferi răspunsuri clare la următoarele întrebări:

- ✓ Care este *comunitatea sau grupul țintă* căruia îi este dedicată afacerea socială?
- ✓ Ce *nevoi ale comunității* vizează afacerea mea socială?
- ✓ Ce *soluții concrete* oferă afacerea socială comunității sau grupului țintă?



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- ✓ Ce *obiective sociale* (pe termen scurt, mediu și lung) îmi propun? (Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp).
- ✓ Cum *evaluez impactul social sau de mediu* al facerii sociale? Cum voi măsura gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse?
- ✓ De ce *resurse (umane, financiare, logistice etc.)* am nevoie pentru a demara afacerea socială?
- ✓ De ce *resurse dispun* în prezent? Ce resurse consider că pot atrage pentru a demara afacerea socială?
- ✓ Ce *parteneri* îmi susțin cauza?
- ✓ Cum pot *implica grupul țintă sau comunitatea* în afacerea mea socială?
- ✓ Cum asigur *sustenabilitatea afacerii sociale*?
- ✓ Poate fi *afacerea socială extinsă sau multiplicată*?

7.3. Stabilirea obiectivelor sociale pentru afacere

Formularea obiectivelor se va face pe baza parcurgerii etapelor prezentate anterior. *Obiectivele economice* se referă la rezultatele care țin de afacerea dumneavoastră (de exemplu, tipurile produselor sau serviciilor, valoarea vânzărilor, tipul pieței etc.).

Obiectivele sociale reprezintă rezultatele pe care vreți să le obțineți la nivel social (de exemplu: numărul persoanelor care trăiesc în situație dificilă în comunitate care vor fi ajutați, angajați sau care vor beneficia de serviciile întreprinderii sociale; obiectivele de dezvoltare a comunității etc.).

Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp. Dacă unul dintre scopurile sociale este angajarea persoanelor din grupuri defavorizate, rezultatele urmărite depind de tipul de integrare vizat. Cu alte cuvinte este bine să aveți în vedere că există mai multe posibilități de inserție pe piața muncii a persoanelor defavorizate.

Angajarea temporară a acestora implică asigurarea condițiilor de formare inițială sau continuă la locul de muncă. Astfel, persoanele dezavantajate pot dezvolta abilități și competențe profesionale, sociale și personale care să le permită ca după o perioadă de timp (de exemplu de 2-3 ani) să facă față cerințelor oricărui loc de muncă.

Angajarea durabilă presupune locuri de muncă stabile capabile să-și acopere costurile. În funcție



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



de cadrul legislativ național și reglementările regionale și locale, în faza inițială a unei întreprinderi sociale pot fi obținute facilități fiscale pentru o perioadă determinată de timp. Obiectul acestora este de a compensa lipsa de productivitate a respectivilor angajați.

7.4.Evaluarea proiectului social al afacerii

Pentru realizarea unei evaluări eficiente trebuie să știm dacă avem cui să oferim viitoarele produse/ servicii, cu alte cuvinte, dacă o să aibă „căutare”.

Trebuie să avem în vedere următoarele aspecte:

- Produsele și serviciile întreprinderii sociale vor avea prețuri și caracteristici mai atractive față de cele de pe piață ?
- Clienții vor renunța la un produs similar pe care îl cumpărau anterior ca să cumpere de la dumneavoastră ?
- Care este piața pe care veți comercializa produsele / serviciile?
- Care este locul pe care îl veți ocupa pe piață?
- Care sunt persoanele cu care întreprinderea socială va interacționa direct sau indirect?
- Dar instituțiile?
- Cine sunt viitorii consumatori?
- Ar fi cineva interesat de produsele / serviciile dumneavoastră?
- Cine vă face concurență?
- Cum veți promova produsele / serviciile?
- Cum vor ajunge la clienți?

Pentru a determina în ce măsură veți vinde, gândiți afacerea în contextul pieței pe care va funcționa.

Cum analizați piața?

Înainte de a porni la drum, strângeți cât mai multe informații despre piață. Chiar dacă nu aveți resurse financiare pe care să le mobilizați pentru această etapă, puteți obține informații sau date utile fără costuri sau cu costuri reduse, apelând la următoarele surse:

- Discutați cu organizații, firme sau persoane care lucrează în același domeniu;
- Dacă aveți deja produsul, testați-l cu potențiali clienți;



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



- Observați care este cererea și oferta pentru produsul respectiv în zonă. (De exemplu, dacă plănuți să deschideți o brutărie într-un anumit loc, luați-vă câteva ore pentru a vedea câte persoane trec pe acolo într-o oră, eventual vorbiți cu ei să vedeți dacă sunt mulțumiți, plimbați-vă prin cartier pentru a vedea dacă mai sunt brutării în zonă etc.);
- Căutați informații despre categoria de consumatori care vă interesează. (De exemplu, le puteți găsi pe site-urile ministerelor, ale Institutului Național de Statistică, ale primăriilor, ale agențiilor de dezvoltare regionale sau locale etc.);
- Citiți presa în domeniul care vă interesează;

CAPITOLUL VIII

GESTIONAREA ACTIVITĂȚII SOCIALE

8.1 Responsabilitatea socială

Responsabilitatea socială înseamnă a proiecta și derula afaceri într-un mod deschis față de nevoile clienților, așteptările angajaților și interesele comunităților.

Responsabilitatea socială înseamnă a lua decizii economice luând în considerare impactul social și de mediu al acestora, minimizând externalitățile negative sau riscurile generate de activitățile organizației și maximizând plus-valoarea și beneficiile create.

Responsabilitatea socială înseamnă respect față de lege, transparență în procesul de decizie, deschidere față de inovație, flexibilitate și capacitate de negociere cu partenerii comerciali și sociali ai organizației.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Decizie și responsabilitatea în afaceri

Recomandări:

- ✓ În procesul de decizie trebuie să ținem cont de implicațiile etice și sociale ale acțiunilor noastre, astfel încât comportamentul moral să devină o componentă firească a operațiunilor de afaceri de zi cu zi;
- ✓ Să dialogăm în mod curent cu principalele grupuri cointeresate ale organizației, să cunoaștem nevoile și așteptările acestora și să recunoaștem drepturile lor;
- ✓ Să conștientizăm responsabilitățile etice specifice domeniului operațiunilor de afaceri și domeniul de activitate în care operăm;
- ✓ Să promovăm în cadrul organizației o cultură etică;
- ✓ Să urmărim constant mediul social și de afaceri în care operăm pentru a fi capabili să anticipăm sau să răspundem la eventualele probleme cu implicații morale înainte ca acestea să aibă consecințe negative asupra celorlalți și asupra operațiunilor de afaceri.

CAPITOLUL IX

PROMOVAREA ANTREPRENORIATULUI SOCIAL

9.1 Promovarea antreprenoriatului social

“Antreprenoriatul social este acea afacere care reușește să își producă singură valoarea de care are nevoie transferând o mare parte din profit către comunitatea care îl creează.”

Organizațiile din economia socială joacă un rol important în incluziunea pe piața muncii a grupurilor supuse discriminării și lipsite de oportunități. Aceste noi modele de afaceri cultivă spiritul antreprenorial în rândul persoanelor defavorizate, care sunt încurajate să inițieze activități comerciale cu scopul de a deveni independente financiar.

Angajatorii din economia socială furnizează un număr semnificativ de locuri de muncă și



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



sunt interesați să investească în angajați.

Fiind dezvoltate în cadrul unor comunități de resurse și oportunitățile cărora sunt dependente, întreprinderile sociale reușesc, într-o măsură mai mare decât alți agenți economici, să creeze locuri de muncă stabile și să furnizeze produse și servicii care să aducă beneficii reale consumatorilor și să răspundă unor nevoi locale.

Un specialist în economia socială trebuie să aibă o pregătire în primul rând în economie și management, dar și cunoștințe de politici publice, în special cu referire la categorii defavorizate, de politică și administrație.

Rezultă că background-ul pe care se bazează un specialist în economie socială este unul extrem de vast, care trece prin economie, politici publice, programe de finanțare, noțiuni juridice și administrative, sociologie, legislație.

- **Antreprenorul social** – se ocupă de aspectele de business ale întreprinderii sociale, având aceleași competențe ca un antreprenor din oricare alt domeniu. Identifică problemele sociale și stabilește tipul de afacere pe care le poate rezolva. Se preocupă de rentabilitatea afacerii, prin folosirea de metode și instrumente specifice de analiză. Tot antreprenorul este cel care stabilește și menține relațiile cu parteneri - precum instituții sau organizații și care promovează afacerea.

- **Managerul în economia socială** – are sarcina de a asigura managementul întreprinderilor de economie socială – stabilește strategii, politici de urmat, specifice domeniului de activitate, administrează bugetul, propune soluții de îmbunătățire a activității. Este la curent cu schimbările legislative și cu noutățile domeniului. Evaluează indicatorii realizați, organizează programe de pregătire pentru echipa sa de lucru, analizează și conduce propunerile de proiecte, monitorizează proiectele în implementare, caută soluții de finanțare pentru proiecte.

- **Managerul financiar pentru economia socială** – este o poziție de legătură între antreprenor și manager, fiind necesară o colaborare strânsă între cei trei specialiști. Managerul financiar este direct implicat în realizarea planurilor de finanțare ale studiilor de fezabilitate, în identificarea surselor de finanțare și accesarea acestora. Se ocupă de analizele financiare ale activității, studiază propunerile de investiții și riscurile comportate de acestea;

- **Consilieri pentru incluziunea socială.**



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



Si acum sa definim “antreprenorul”

In literatura de specialitate se întâlnesc o multitudine de tendințe în definirea unor concepte. Astfel în lucrarea lui A. Marshal „Principle Of Economics”(1890) menționează importanța antreprenoriatului pe care îl consideră „un motor al dezvoltării societății”, opinia sa aparținând teoriilor neoclasiche. El consideră antreprenorul ca furnizor de mărfuri și promotor al proceselor de inovare și progres, arătând că acesta:

- deține toată responsabilitatea asupra afacerii, exercitând totodată întregul control asupra acesteia;
- el poate fi și manager-întreprinzător care răspunde atât pentru coordonarea forței de muncă, gestionarea capitalului investit, cât și pentru dezvoltarea producției și viabilitatea afacerii asumându-și riscul în acest sens;
- caută permanent noi oportunități de inovare și modernizare a produselor și proceselor de producție precum și de reducere a pierderilor în vederea minimizării costurilor;
- antreprenorul trebuie să posede măiestrie, iscusința și abilități deosebite fiind capabil să se gândească simultan la o paletă largă de lucruri și activități.

Sorin Vaduva mentioneaza ca antreprenorul:

- poate fi considerat prototipul managerului de succes care pune în practică și valorifică experiența sa profesională (de manager și de întreprinzător),
- asumându-și riscuri și responsabilități în calitate de patron, conducător, antreprenor, manager, întreprinzător, având totodată un comportament adaptat la mediul concurențial.

La rândul său Kirzner, în lucrarea sa „Competiție și antreprenoriat” descrie antreprenorul:

- ca fiind o persoană activă capabilă să identifice și să exploateze oportunitățile de profit înaintea altora.
- dovedește echilibrul și valorifică experiența bazată pe cunoaștere, vigilență și risc;
- calitățile cerute antreprenorului sunt vigilență, rapiditatea în reacții (să fie cu un pas înaintea altora), capacitatea de a face diferența dintre oportunitățile reale și cele aparente;
- în profilul psihologic al antreprenorului trebuie să se regăsească abilități și calități de conducător și inovator.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



Antreprenoriatul, constituie în primul rând o activitate pusă în slujba obiectivelor organizației, având ca principal scop maximizarea profitului. Antreprenoriatul se raportează la un anumit tip de organizație (de regulă un IMM cu dimensiuni mici sau mijlocii ca număr de angajați) care pune în evidență particularitățile semnificative legate de procesul de gestionare a resurselor. În acest context, antreprenoriatul este considerat ca una dintre cele mai importante funcții dintr-o societate, dacă nu cea mai importantă pe care se sprijină acea societate.

Vesper menționează „Domeniul general al antreprenoriatului nu vizează doar crearea de noi afaceri de către anumiți indivizi”, acesta precizând că antreprenoriatul are și alte dimensiuni privind oportunitățile de profit, limitarea risipei, asumarea riscului.

Calitățile necesare unui antreprenor de succes:

<ul style="list-style-type: none">• Viziune• Inteligență și creativitate• Cunoașterea domeniului de activitate• Perseverență și determinare• Charismă și persuasiune• Responsabilitate• Decision-maker (să fie o persoană care ia decizii rapid și eficient)	<ul style="list-style-type: none">• Problem-solver (să vadă soluții acolo unde sunt probleme)• Gut-feeling (fler antreprenorial)• Gândire pozitivă• Pasiune pentru propria afacere• Etica personală• Încredere în oameni• Atitudine
---	--



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



Principalele caracteristici ale antreprenorilor:

<ul style="list-style-type: none"> • Determinare și perseverență • Dorința de a câștiga • Căutarea feedback-ului • Rezolvarea problemelor persistente • Inițiativă și responsabilitate • Orientare spre oportunități • Toleranță pentru eșec 	<ul style="list-style-type: none"> • Încredere în sine și optimism • Clarviziune • Nivel mare de energie • Creativitate și spirit de inovație. • Independența • Lucru în echipă • Abilități manageriale
--	---

Trăsăturile personale ale celor care devin întreprinzători:

A. Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes	
<ul style="list-style-type: none"> • Dorința de asumare a riscului economic • Dorința de a fi propriul său stăpân, de a conduce și de a nu fi condus • Spirit inovator • Nevoia de succes (de împlinire, realizare) Acceptarea incertitudinii 	<ul style="list-style-type: none"> • Încrederea în sine Perseverența și hotărâre Spiritul de inițiativă • Sesizarea oportunităților de afaceri • Potențialul energetic ridicat
B. Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes	



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



<ul style="list-style-type: none">• Lăcomia• Necinstea• Acțiunile pripite	<ul style="list-style-type: none">• Neîncrederea în oameni• Necunoașterea domeniului și mediului de afaceri poate duce la faliment
C. Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri	
<ul style="list-style-type: none">• Vârsta• Sexul• Starea civilă	<ul style="list-style-type: none">• Nivelul de educație Religia

8 MOTIVE PENTRU A DEVENI ANTREPRENOR

1. *Vei face mai mulți bani*
2. *Vei fi propriul tău șef*
3. *Îți vei stabili singur programul de lucru*
4. *Vei lua singur deciziile*
5. *Vei lucra cu oameni pe care tu însuși i-ai angajat*
6. *Vei progresa datorită provocării concurenței*
7. *Te vei bucura de aprecierea celorlalți*
8. *Vei crea noi locuri de muncă*



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



MĂSURI SUPORT PENTRU ANTREPRENORIAT ÎN UE

Există o apreciere generală în ceea ce privește rolul major pe care antreprenoriatul, alături de inovare, îl joacă în creșterea competitivității economice și crearea locurilor de muncă, la scară globală. Totuși, abordarea politicilor publice în domeniul antreprenoriatului diferă de la un stat la altul, în funcție de dinamica economică, particularitățile mediului de afaceri sau obiectivele de dezvoltare regională. Pe măsură ce globalizarea influențează tot mai mult economia mondială, dinamismul antreprenoriatului este văzut ca un factor care contribuie la consolidarea economiei bazate pe cunoaștere, la soluționarea problemelor sociale și de mediu. Politicile antreprenoriale sunt tot mai strâns corelate cu cele pentru inovare, fiind orientate pe crearea de noi produse și servicii, prin valorificarea ambelor valențe ale economiei bazate pe cunoaștere.

Educația antreprenorială

Contextul european Educația antreprenorială la toate nivelele – gimnazial, liceal, universitar sau formare profesională continuă joacă un rol major în dobândirea competențelor antreprenoriale cheie. Conform analizei cuprinse într-un studiu recent al Comisiei Europene, educația antreprenorială are un impact pozitiv asupra spiritului întreprinzător al tinerei generații, asupra atitudinii și disponibilității pentru inițiativa privată și în final asupra rolului ei în societate și în economie. Abilitățile antreprenoriale care pot transforma ideile în acțiuni includ: creativitatea, inovarea, asumarea riscului cât și capacitatea de management al proiectelor și atingerea obiectivelor propuse. Mai mult, acestea ajută la înțelegerea unui context dat și la evaluarea oportunităților, astfel încât determină inițiativa antreprenorială și începerea unei activități comerciale. Potrivit aceluiași studiu, obiectivele educației antreprenoriale sunt legate de îmbunătățirea abilităților antreprenoriale ale tinerilor, stimularea creativității și încrederii în forțele proprii; încurajarea start-up-urilor inovative; creșterea rolului antreprenorilor în societate și în economie.

Deși necesarul pentru învățarea cunoștințelor de antreprenariat este în creștere, există încă o serie de obstacole în dezvoltarea educației antreprenoriale, în special în ceea ce privește finanțarea și resursele umane.

O mai bună cunoaștere a impactului educației antreprenoriale trebuie să preocupe factorii



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



responsabili din fiecare stat al UE și să stea la baza unui cadru de sprijin care să asigure integrarea educației antreprenoriale din sistemul de învățământ cu dezvoltarea competențelor cheie prin formarea profesională continuă. De altfel, Agenda Oslo pentru educație antreprenorială în Europa, lansată în 2006, a stabilit ca prioritate pentru statele membre elaborarea strategiilor naționale pentru educație antreprenorială, cu obiective clare, menite să acopere toate etapele de educație. Aceste strategii 13 Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education, European Commission, March 2012 trebuie să implice toți actorii relevanți din sectorul public și privat și să prevadă cadrul general de acțiuni concrete, pornind de la includerea antreprenoriatului în curricula națională. Introducerea în programa școlară a disciplinelor de educație antreprenorială este foarte necesară, având în vedere că absolvenții unei forme de învățământ se află în fața deciziei privind propria carieră profesională, iar desfășurarea unei activități pe cont propriu poate fi o bună opțiune pentru tinerii care au talent și abilități antreprenoriale dar și pregătirea necesară.

Cererea și oferta antreprenorială

Cererea antreprenorială reflectă oportunitățile de a porni o afacere viabilă, bazându-se pe anumite oportunități create de influența unor factori macroeconomici apăruiți pe piață (exemplu: tehnologii inovatoare, un grad ridicat de diversificare a cererii consumatorilor). În cadrul ofertei antreprenoriale trebuie avute în vedere aptitudinile indivizilor și aptitudinile acestora față de antreprenoriat, acestea fiind considerate ca elemente cheie. Astfel, alegerea unei persoane de a profita de o anumită oportunitate sau nu depinde de posibilitățile persoanei respective privind:

- nivelul resurselor de care dispune sau le poate obține;
- ansamblul de abilități și de trăsături ale caracterului dobândite;
- anumite preferințe.

Approape toate forțele macroeconomice influențează în mod special aptitudinile și preferințele personale, acestea având un puternic impact atât asupra ofertei cât și asupra cererii.

Rolul tehnologiei

Noile tehnologii specifice secolului XXI din domeniul comunicării și informației au un potențial mai ridicat în a genera noi bunuri și servicii, creând oportunități pentru lansarea noilor firme în afaceri. Au permis totodată reducerea costurilor tranzacțiilor, coborând pragurile minime



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



de eficiență în multe domenii de activitate. Reversul e amplificarea oportunităților antreprenoriale, determinând un ansamblu de schimbări în domeniul tehnologiilor.

Rolul dezvoltării economice

Cele trei categorii de factori care pun în evidență dezvoltarea economică a unei societăți influențează oferta antreprenorială prin intermediul gradului de disponibilitate a resurselor pentru noile firme. Astfel:

- a. Dezvoltarea economică, nivelul dezvoltării acesteia constituie factorul cel mai important care influențează oportunitățile din mediul de afaceri. Totodată, trecerea unor firme de la producție la servicii creează noi oportunități deoarece, în sfera serviciilor barierele existente pe piață sunt mai mici (cu un impact mai mic) decât în sfera producției
- b. Venitul pe cap de locuitor reprezintă un factor important care-și pune amprenta și influențează modificările din structura activităților, amplificând într-un anumit mod oportunitățile antreprenoriale. Astfel, creșterea veniturilor determină creșterea cererii de servicii, determinând în acest sens diversificarea cererii consumatorilor.
- c. Diversificarea puternică a cererii. O astfel de diversificare va permite firmelor noi să tindă piept companiilor puternice, tradiționale care domină piața.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CAPITOLUL X

REPREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ÎN RELAȚIILE EXTERNE

10.1 Reprezentarea organizației în relațiile externe

Managerii trebuie:

- ✓ Să cunoască și să monitorizeze constant pozițiile tuturor grupurilor cointeresate legitime în ceea ce privește acțiunile organizației;
- ✓ Să comunice deschis cu grupurile cointeresate și să asculte punctele de vedere ale acestora cu privire la contribuțiile lor și la eventualele probleme și riscuri generate de implicarea în activitățile organizației;
- ✓ Să adopte procese și modele de comportament în acord cu așteptările și capacitatea fiecărui grup cointeresat;
- ✓ Să admită relația de interdependență dintre eforturile investite și recompensele de care beneficiază grupurile cointeresate;
- ✓ Să coopereze cu alte entități, atât publice cât și private, pentru a se asigura că riscurile și potențialele daune provocate de activitățile organizației sunt minimizate și, atunci când nu pot fi evitate, recompensate în mod corespunzător.
- ✓ Să fie conștienți de potențialele conflicte dintre propriul lor rol de grup cointeresat al organizației și responsabilitățile lor legale și morale în raport cu interesele acționarilor.

În funcție de rolul pe care îl joacă, diferitele entități implicate pot fi grupate în mai multe categorii de actori relevanți: actori instituționali cu competențe în domeniu, forme de organizare ce pot fi asimilate domeniului economiei sociale, beneficiari ai activităților desfășurate în economia socială.

Actori instituționali – administrația publică centrală prin reprezentanții ei, instituții publice de interes național, instituții private.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



• Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice – Direcția Programe Incluziune Socială și Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă

- Ministerul Economiei, Comerțului și Turismului
- Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
- Ministerul Justiției – Oficiul Național al Registrului Comerțului
- Banca Națională a României
- Consiliul Economic și Social
- Structuri private – Camera de Comerț și Industrie a României, Patronatele, Sindicatele

Forme de organizare a economiei sociale în România – în baza principiilor conceptului de economie socială, adaptabile realității din România, se pot identifica următoarele categorii de forme de organizare specifice:

• Organizații nonprofit, cu activități economice în interiorul lor sau prin intermediul unor societăți comerciale. În această categorie intră asociațiile și fundațiile. Se înființează în baza OUG 26/2000 cu privire la asociații și fundații și Legea 122/1996.

• Organizații nonprofit de forma CAR-urilor (pot fi ale pensionarilor sau ale salariaților). Au ca obiectiv sprijinirea și oferirea de ajutoare membrilor prin acordarea de împrumuturi cu dobândă sau organizarea de activități sociale, culturale, turistice etc. Acest tip de organizații sunt foarte răspândite la nivel European, fiind unele dintre cele mai cunoscute forme de organizare a economiei sociale. Se înființează în baza OUG 26/2000 cu privire la asociații și fundații și Legea 122/1996.

• Cooperative de credit sunt asociații autonome, cu obiectivul de ajutorare a membrilor cooperatori. Se înființează și funcționează în baza OUG 99/2000 privind instituțiile de credit.

• Societăți cooperative de gradul 1. Promovează interesele sociale, culturale și economice ale membrilor săi, conform principiilor cooperatiste. Această formă de organizare include doar persoane fizice. Funcționează în baza Legii 1/2005, după cum urmează:

- ✓ Societăți cooperative meșteșugărești
- ✓ Societăți cooperative de consum
- ✓ Societăți cooperative de valorificare
- ✓ Societăți cooperative agricole



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



- ✓ Societăți cooperative de locuințe
- ✓ Societăți cooperative pescărești
- ✓ Societăți cooperative de transporturi
- ✓ Societăți cooperative forestiere
- ✓ Societăți cooperative de alte forme

Alte forme existente în România, ca forme generale de organizare relevante economiei sociale:

- *Unități protejate autorizate (UPA)* - Se autorizează și funcționează în baza Legii 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap. Pot fi înființate atât de persoane fizice, cât și juridice, astfel încât pot avea sau nu personalitate juridică. Cele care nu se constituie în persoane juridice, au gestiune proprie, organizată sub forma de secții, ateliere sau alte structuri ce aparțin de operatorii economici, instituțiile publice sau de ONG-uri.

- *Întreprinderile* – microîntreprinderile (IMM) - societăți comerciale, cooperative și persoane fizice care desfășoară activități economice independente. De asemenea, tot aici intră asociațiile familiale autorizate. O întreprindere mică sau mijlocie are mai puțin de 250 de angajați și are o cifră de afaceri care nu depășește 50 milioane de euro. IMM-urile ce activează în domeniul economiei sociale au acces la diverse programe și mecanisme de sprijin, dar și de facilități de impozitare.

- *Societăți comerciale* – sunt asociații de oameni de afaceri, alcătuite în urma unor investiții de capital și funcționează în diferite forme, în baza Legii nr. 31/1990 (publicată în monitorul Oficial nr. 126 - 127 din 17 noiembrie 1990).

- *Instituții financiare nebancale (IFN)* – spre diferență de instituțiile de credit, desfășoară activități de creditare pentru asigurarea și menținerea stabilității financiare. Se constituie ca societăți comerciale pe acțiuni.

Conform OUG 44/2008, se consideră forme de organizare similare celor ale economiei sociale și persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și cele familiale. Acestea nu pot fi forme specifice ale economiei sociale, din cauza scopului social și economic.

În concluzie, avem de-a face cu forme specifice economiei sociale și numim aici ONG-uri, CAR, cooperative de credit, societăți cooperative de gradul 1 și cu forme generale, relevante pentru economia socială, acestea fiind: UPA, microîntreprinderi și IMM-uri, societăți comerciale, IFN-



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



uri. Diferența între aceste două categorii mari este dată de condițiile legale de înființare și funcționare a acestor forme.

Asociațiile non profit pot desfășura activități economice fără să fie nevoite să înființeze o persoană juridică externă organizației. Propriul departament intern ce desfășoară activități economice poate obține, dacă îndeplinește condițiile cu privire la proporția angajaților persoane cu dizabilități (cel puțin 30% din numărul total de angajați cu drept de muncă, conform Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale), acreditarea de UPA, beneficiind în felul acesta de o serie de facilități. În acest caz, unitatea formată va fi de drept privat, fără personalitate juridică de sine stătătoare.

O altă formă prin care asociațiile pot să desfășoare activități economice este prin intermediul unor societăți comerciale, care se pot încadra la categoria IMM-urilor (dacă respectă condițiile legate de numărul angajaților și cifra de afaceri). Această formă de organizare însă, este supusă altui sistem de impozitare și sursele de finanțare sunt diferite. Dar societățile comerciale se pot organiza și în UPA, dacă îndeplinesc condițiile mai sus amintite.

CAR-urile pot desfășura unele activități economice, devenind, după caz, UPA, societate comercială sau IMM. Pot avea și calitate de IFN, dacă respectă anumite condiții speciale.

Cooperativele de credit fac parte din categoria extinsă a IFN-urilor.

Societățile cooperative de gradul 1 pot desfășura activități economice sub forma de UPA sau IMM.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



CAPITOLUL XI

EGALITATE DE SANSE

1. Introducerea în conceptul de egalitate de șanse și nediscriminare

Acest submodul ar începe prin definirea conceptelor fundamentale: egalitatea de șanse și nediscriminare. S-ar putea explica faptul că egalitatea de șanse presupune ca fiecare persoană să aibă acces egal la resurse, oportunități și drepturi, fără a fi dezavantajată pe baza unor caracteristici personale cum ar fi genul, rasa, etnia, dizabilitățile sau orientarea sexuală. Se poate discuta și despre nediscriminare, un principiu care protejează persoanele împotriva tratamentului inechitabil sau dăunător în diverse contexte, inclusiv la locul de muncă. Modulul ar trebui să includă și o revizuire a legislației naționale și internaționale, cum ar fi Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați și Directivele Uniunii Europene privind egalitatea de tratament.

2. Diversitate și incluziune în antreprenoriatul social

Diversitatea și incluziunea nu sunt doar chestiuni de etică, ci și factori care stimulează inovarea și creativitatea în mediul de afaceri. În acest submodul, se vor explora beneficiile diversității în organizații, cu accent pe faptul că echipele diverse tind să ofere perspective variate, care conduc la soluții inovatoare. De exemplu, s-ar putea discuta cum diversitatea etnică, de gen și de vârstă într-o echipă poate îmbunătăți procesul decizional și poate atrage o bază de clienți mai largă. În acest context, cursanții vor învăța cum să creeze medii incluzive în afacerea lor socială, astfel încât persoanele din grupuri vulnerabile să fie sprijinite în mod egal și să se simtă valorizate.

3. Identificarea și combaterea discriminării în mediul de lucru

Acest submodul va aborda discriminarea sub diverse forme, explicând diferențele dintre discriminarea directă (tratament diferit și nefavorabil) și cea indirectă (politici sau practici aparent neutre care au un efect negativ disproporționat asupra unui grup). Vor fi oferite exemple practice despre cum se manifestă discriminarea în contextul antreprenorial și al economiei sociale. De asemenea, se vor prezenta instrumente și metode prin care se poate preveni și combate discriminarea la locul de muncă, precum implementarea unor politici de incluziune și diversitate, crearea de mecanisme de raportare a incidentelor discriminatorii și dezvoltarea unui cod etic care să susțină toleranța și respectul reciproc.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



4. Promovarea egalității de gen în antreprenoriat

Promovarea egalității de gen este crucială în antreprenoriatul social. În acest submodul, cursanții vor înțelege cum stereotipurile și normele culturale afectează accesul femeilor la resurse economice și oportunități antreprenoriale. Vor fi abordate și metode de eliminare a barierelor cu care se confruntă femeile în antreprenoriat, cum ar fi lipsa accesului la finanțare sau rețelele de sprijin. Cursul poate include exemple de afaceri de succes conduse de femei în economia socială și măsurile specifice pe care aceste afaceri le-au adoptat pentru a încuraja participarea egală a femeilor în procesul decizional și la nivelul managementului.

5. Accesul persoanelor cu dizabilități la antreprenoriat

Persoanele cu dizabilități se confruntă cu provocări semnificative în accesarea oportunităților antreprenoriale și a pieței muncii. În acest submodul, se va analiza cum organizațiile de economie socială pot deveni mai accesibile și mai incluzive pentru persoanele cu dizabilități, atât ca angajați, cât și ca antreprenori. Vor fi prezentate soluții pentru adaptarea spațiului de lucru (de exemplu, rampe de acces, echipamente adaptate) și pentru asigurarea unui mediu de lucru flexibil și accesibil din punct de vedere tehnologic. De asemenea, se vor discuta exemple de succes ale afacerilor conduse de persoane cu dizabilități și modurile în care aceste afaceri au reușit să creeze locuri de muncă pentru alți membri din comunitatea lor.

6. Măsuri pentru crearea unui mediu de afaceri incluziv

Acest submodul se va concentra pe instrumentele concrete necesare pentru dezvoltarea unui mediu de afaceri incluziv. Se vor prezenta politici de recrutare și angajare echitabile, care să ofere șanse egale tuturor candidaților, indiferent de caracteristicile personale. De asemenea, se va discuta despre importanța formării continue a personalului în ceea ce privește egalitatea de șanse și diversitatea, precum și despre necesitatea unor practici de leadership incluziv. Se vor explora și metodele prin care organizațiile de economie socială pot colabora cu alte entități (autorități publice, ONG-uri) pentru a promova aceste principii la nivel de comunitate.

7. Beneficiile economice și sociale ale egalității de șanse

Un submodul dedicat ar putea evidenția avantajele concrete ale aplicării principiilor de egalitate de șanse în afaceri. Se va analiza cum respectarea diversității și a incluziunii contribuie la dezvoltarea durabilă, nu doar din punct de vedere social, dar și economic. S-ar putea aduce exemple de afaceri sociale care au prosperat datorită implementării unor practici incluzive, oferind oportunități pentru grupuri dezavantajate și, în același timp, obținând un avantaj competitiv. În acest context, se va sublinia faptul că antreprenoriatul social care integrează egalitatea de șanse nu doar își îndeplinește misiunea socială, dar și generează impact economic și beneficii comunitare.

8. Feedback și evaluare continuă

Ultimul submodul se va concentra pe importanța evaluării și ajustării continue a măsurilor de promovare a egalității de șanse în cadrul organizațiilor de economie socială. Se vor discuta metode de



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



colectare a feedback-ului de la angajați și beneficiari, precum și indicatorii cheie pentru monitorizarea progresului în direcția incluziunii și diversității. Cursanții vor învăța cum să evalueze impactul politicilor și practicilor implementate și cum să adopte măsuri corective acolo unde este necesar. Se va pune accent pe crearea unui mediu de lucru flexibil, în care toți angajații să se simtă încurajați să contribuie cu idei și sugestii pentru îmbunătățirea incluziunii.

Acest modul complet va pregăti participanții să integreze principiile egalității de șanse în activitățile lor antreprenoriale și să contribuie la dezvoltarea unor afaceri sociale sustenabile și incluzive.