



EDUCAȚIA ANTREPRENORIALĂ ÎN ÎIPT DIN REPUBLICA MOLDOVA

Sugestii pentru
proiectarea lecțiilor la disciplina
„Bazele antreprenoriatului”



LED LIECHTENSTEIN
DEVELOPMENT
SERVICE



MINISTERUL
EDUCAȚIEI, CULTURII
ȘI CERCETĂRII

Centrul
pentru
Educație
Antreprenorială
și
Asistență
în Afaceri



EDUCAȚIA ANTREPRENORIALĂ ÎN ÎIPT DÎN REPUBLICA MOLDOVA

Sugestii pentru
proiectarea lecțiilor la disciplina
„Bazele antreprenoriatului”



Editura ARC

Grup de lucru:

Sofia Șuleanschi, director CEDA/manager proiect MEEETA;

Tudor Lupascu, expert/consultant, CEDA;

Olga Șuleanschi, coordonator programe instruiți, CEDA;

Cristina Cojocaru, asistent proiect MEEETA.

Redactor: *Inga Druță*

Copertă și concepție grafică: *Mihai Bacinschi*

Tehnoredactare: *Marian Motrescu*

Imagine copertă: www.shutterstock.com

Editura Arc, str. G. Meniuc nr. 3, Chișinău;

Tel.: (+37322) 73-36-19, 73-53-29; fax: (+37322) 73-36-23; e-mail: info.edituraarc@gmail.com; www.edituraarc.md

Reproducerea integrală sau parțială a textului și a ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al deținătorilor de copyright.

Cuprins

MODULUL I. ANTREPRENORIATUL – O OPȚIUNE DE CARIERĂ	6
1.1. Oportunități pentru dezvoltarea carierei personale/profesionale	9
1.2. Primii pași spre o activitate antreprenorială	14
1.3. Rolul antreprenoriatului în economia națională	25
1.4. Cadrul legal privind activitatea antreprenorială în Republica Moldova	29
MODULUL II. ELEMENTE DE MANAGEMENT ȘI GESTIONARE A RISCURILOR	38
2.1. Planificarea, organizarea și coordonarea unei activități antreprenoriale	41
2.2. Motivarea angajaților	51
2.3. Controlul afacerii și gestionarea riscurilor	56
MODULUL III. FINANȚAREA ȘI EVIDENȚA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE	64
3.1. Capitalul necesar pentru afacerea mea	67
3.2. Venituri și cheltuieli	74
3.3. Gestionarea finanțelor	79
3.4. Eficiența economico-financiară	91
MODULUL IV. MARKETING	94
4.1. Marketingul și utilitatea lui în afaceri	97
4.2. Piața și clienții. Cercetarea de piață	100
4.3. Concurența	104
4.4. Produsul și formarea prețului	106
4.5. Promovarea, plasarea și distribuția. Planul de marketing	113
MODULUL V. PLANIFICAREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE	118
5.1. Planificarea – cheia succesului unei activități antreprenoriale	122
5.2. Planul de afaceri	125
5.3. Specificul comunicării în antreprenoriat	139
5.4. Prezentarea propriului plan de afaceri	144

Dragi profesori,

Odată cu aprobarea Curriculumului la disciplina „Bazele antreprenoriatului”, ediția 2019, venim și cu setul de materiale didactice revizuite în conformitate cu prevederile Curriculumului respectiv. Materialele au fost elaborate în cadrul **proiectului „ACTIVITATEA DE INSTRUIRE ÎN DOMENIUL ANTREPRENORIATULUI ȘI ANGAJĂRII ÎN CÂMPUL MUNCII” (MEEETA IV)**, implementat în Republica Moldova de către Centrul pentru Educație Antreprenorială și Asistență în Afaceri cu susținerea financiară a Fundației Servicii de Dezvoltare din Liechtenstein (LED) și în strânsă cooperare cu Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova.

Materialele didactice au fost revizuite în conformitate cu Curriculumul național la disciplina „Bazele antreprenoriatului”, ediția 2019, și au fost pilotate în cadrul programului de formare atât a formatorilor, cât și a profesorilor implicați în predarea disciplinei „Bazele antreprenoriatului” în perioada 2019–2020. Aducem cele mai sincere aprecieri grupului de formatori, participanți ai programului de formare, implementat de CEDA în cadrul proiectului MEEETA, cu suportul financiar al LED, care au aplicat în practică competențele de formare și au organizat traininguri pentru toate modulele cu profesorii din ÎLPT din țară, implicați în predarea disciplinei „Bazele antreprenoriatului”.

Ca rezultat al implementării proiectului MEEETA, toți formatorii care au participat la programul de formare și au aplicat în practică cunoștințele și abilitățile obținute pe parcursul cursului au fost certificați cu titlul de „Formator în educația antreprenorială” și fac parte din primul grup de formatori certificați în domeniul educației antreprenoriale.

În această lucrare redactată veți găsi mai multe sugestii pentru proiectarea lecțiilor, inclusiv material didactic pentru conținutul acestora și studii de caz, care sperăm că vă vor fi de folos și vor servi drept suport de curs la implementarea Curriculumului la disciplina „Bazele antreprenoriatului”, ediția 2019.

Utilizarea metodelor interactive și implicarea elevilor în procesul de învățare rămân a fi cruciale pentru această disciplină, de aceea vă încurajăm să implicați cât mai activ elevii în procesul de formare la această disciplină, tratându-i ca parteneri și viitori buni angajați și antreprenori activi pe piața muncii din Republica Moldova.

Această lucrare este adresată profesorilor și elevilor din ÎLPT și poate servi drept suport de curs la studierea disciplinei „Bazele antreprenoriatului”, precum și tuturor celor preocupați de inițierea și dezvoltarea unei afaceri.

Vă dorim mult succes în activitatea Dumneavoastră nobilă și responsabilă pentru formarea viitoarei generații.

Sofia Șuleanschi,
director, CEDA

Tudor Lupascu,
Expert/consultant, CEDA

Abrevieri:

- AGEPI** – Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală
- art.** – articol
- CAEM** – Clasificatorul activităților din economia Moldovei
- CC** – Codul civil
- CF** – Codul fiscal
- CNSP** – Centrul Național de Sănătate Publică
- CÎS** – Camera Înregistrării de Stat
- CM** – Codul muncii
- CNAM** – Compania Națională de Asigurări în Medicină
- CNAS** – Casa Națională de Asigurări Sociale
- BNM** – Banca Națională a Moldovei
- BNS** – Biroul Național de Statistică
- GT** – gospodărie țărănească
- IFS** – Inspectoratul Fiscal de Stat
- IMM** – întreprinderi mici și mijlocii
- ÎI** – întreprindere individuală
- IIPT** – Instituții de Învățământ Profesional Tehnic
- K** – Capital
- max.** – maxim
- min.** – minim
- nr.** – număr
- N.B.** – nota bene (traducere din latină = „notează, observă bine”)
- SA** – societate pe acțiuni
- SC** – societate în comandită
- SFS** – Serviciul Fiscal de Stat
- SNC** – societate în nume colectiv
- SNC** – Standarde Naționale de Contabilitate
- SRL** – societate cu răspundere limitată
- VAI** – venit anual impozabil

MODULUL I

ANTREPRENORIATUL – O OPȚIUNE DE CARIERĂ

UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE:

- 1.1. Oportunități pentru dezvoltarea carierei personale/profesionale
- 1.2. Primii pași spre o activitate antreprenorială
- 1.3. Rolul antreprenoriatului în economia națională
- 1.4. Cadrul legal privind activitatea antreprenorială în Republica Moldova

Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total	Contact direct		Lucru individual
			Prelegeri	Practică/ Seminar	
1	Oportunități pentru dezvoltarea carierei personale/profesionale	10	6	2	2
2	Primii pași spre o activitate antreprenorială	10	6	2	2
3	Rolul antreprenoriatului în economia națională	8	4	2	2
4	Cadrul legal privind activitatea antreprenorială în Republica Moldova	14	8	4	2
Total		42	26	8	8

Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut/ Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1. Oportunități pentru dezvoltarea carierei personale/profesionale			
UC1. Identificarea oportunităților pentru dezvoltarea personală și profesională	1. Calitățile unei persoane, ale unui angajat de succes 2. Calitățile și imaginea profesională a unui antreprenor 3. Elementele de etică profesională: – noțiuni de etică; – comportament, atitudine etc. 4. Riscurile și beneficiile unei activități antreprenoriale și rolul antreprenorilor în societate: – noțiuni de riscuri, beneficii; – oportunități și amenințări.	A1. Identifică calitățile personale și profesionale pentru dezvoltarea propriei cariere. A2. Comunică eficient cu interlocutorul transmițând informații/formulând mesaje exacte și clare, atât verbal, cât și în formă scrisă. A3. Argumentează oportunitățile privind dezvoltarea propriei idei de afaceri. A4. Evaluează propriile calități antreprenoriale. A5. Aplică elemente de etică profesională/antreprenorială.* A6. Analizează oportunitățile și amenințările cu care se confruntă un angajat/un antreprenor în activitate.* A7. Argumentează deciziile privind domeniul de implicare personală în activitatea profesională/antreprenorială.** A8. Valorifică competențele profesionale specifice meseriei/specialității în activitatea antreprenorială/proiectarea carierei.**	At. 1. Evaluează obiectiv propriul potențial intelectual și comportamental. At. 2. Conștientizează importanța dezvoltării continue în plan personal și profesional. At. 3. Manifestă coerență și corectitudine în comunicare. At. 4. Manifestă responsabilitate pentru calitatea realizării sarcinilor.* At. 5. Conștientizează importanța independenței financiare.**

2. Primii pași spre o activitate antreprenorială

<p>UC2. Identifică idei și posibilități de lansare a unei afaceri</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizarea posibilităților de a genera valoare pentru alte persoane 2. Oportunități de lansare a unei activități antreprenoriale și criteriile de evaluare a viabilității acesteia 3. Modalități de inițiere a unei afaceri: prin lansare de la „zero”, prin cumpărarea unei afaceri existente, prin contractul de franchising (franci-ză). Valori și realități social-economice. 	<p>A9. Diferențiază noțiunile: antreprenor/ antreprenoriat; produs/serviciu. A10. Dezvoltă mai multe idei care creează valoare pentru alte persoane. A11. Selectează o idee pentru o activitate antreprenorială. A12. Determină modalitatea potrivită pentru lansarea afacerii. A13. Explică oportunitățile francizei. A14. Analizează avantajele și dezavantajele pentru lansarea unei afaceri.* A15. Deduce riscurile și beneficiile unei activități antreprenoriale, inclusiv prin aplicarea analizei SWOT.* A16. Evaluează viabilitatea ideii de afaceri.**</p>	<p>At. 6. Este provocat să lanseze propria afacere. At. 7. Conștientizează urmările propriilor decizii.* At. 8. Își asumă în mod conștient responsabilitățile legate de lansarea unei afaceri. **</p>
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Rolul antreprenoriatului în economia națională

<p>UC3. Analiza posibilităților de susținere a propriei afaceri</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) și rolul acestora în economia Republicii Moldova 2. Programe pentru susținerea IMM Asociațiile de business – oportunități de colaborare și dezvoltare a activităților antreprenoriale 	<p>A17. Clasifică IMM. A18. Identifică caracteristicile specifice ale IMM. A19. Identifică programele de stat și organizațiile care susțin dezvoltarea IMM. A20. Explică problemele cu care se confruntă IMM. A21. Argumentează necesitatea susținerii IMM.* A22. Deduce eligibilitatea ideii de afaceri în vederea obținerii unui grant.**</p>	<p>At. 9. Este responsabil pentru calitatea realizării sarcinilor. At. 10. Conștientizează importanța exprimării unei idei clar, concis și cu încredere.* At. 11. Apreciază oportunitățile oferite de mediul de afaceri unui antreprenor de succes.**</p>
----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Cadrul legal privind activitatea antreprenorială în Republica Moldova

<p>UC4. Aplicarea cadrului legal privind activitatea antreprenorială în vederea lansării unei afaceri proprii</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadrul legal cu privire la activitatea antreprenorială: Codul civil, Codul muncii, Codul fiscal, Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, Legea cu privire la IMM etc. 	<p>A23. Selectează forma organizatorico-juridică pentru o afacere. A24. Identifică tipurile de impozite și taxe achitate de angajator și de angajat în Republica Moldova. A25. Explică prevederile legale privind avantajele și dezavantajele formelor organizatorico-juridice ale unei activități antreprenoriale.</p>	<p>At. 12. Conștientizează importanța respectării legislației și a consecințelor în cazul încălcării acesteia.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	2. Înregistrarea unei activități antreprenoriale: pachetul de acte necesare pentru înregistrarea unei afaceri 3. Formele organizatorico-juridice ale unor activități antreprenoriale 4. Impozite și taxe	A26. Calculează impozitele și taxele plătite de către angajat/angajator și contribuțiile de asigurare socială și medicală.* A27. Aplică cadrul legal cu referire la procesul de înregistrare a unei afaceri. Studiu de caz.* A28. Planifică activitățile pentru înregistrarea afacerii.**	At. 13. Manifestă responsabilități civice privind necesitatea implicării tineretului în dezvoltarea economiei naționale.*
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Descrierea generală a modului

Modulul este conceput pentru a oferi elevilor o imagine generală din perspectiva activităților antreprenoriale în general și a antreprenoriatului ca opțiune de carieră, în special. Elevii ÎIPT din țară urmează să se familiarizeze cu conceptele de antreprenor și antreprenoriat sub aspect juridic, social și etic. De asemenea, în modulul I sunt incluse teme ce țin de momentele-cheie în identificarea unei idei de afaceri. Elevii vor fi informați cu privire la cadrul legal privind activitatea antreprenorială în Republica Moldova, precum și la sistemul de impozitare și control al domeniului dat. Cadrele didactice vor ghida/instrui elevii pentru ca aceștia să-și determine capacitățile necesare pentru desfășurarea unei activități antreprenoriale. De asemenea, profesorii vor oferi elevilor dreptul de a decide în mod liber și conștient de a alege antreprenoriatul ca opțiune de carieră sau a deveni un angajat activ, cu spirit antreprenorial, în cadrul unei întreprinderi/instituții ori a desfășura o activitate antreprenorială în nume propriu/autoangajare.

1.1. OPORTUNITĂȚI PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI PERSONALE/PROFESIONALE

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunități în carieră: Ce pot? Ce vreau? Ce trebuie să fac? • A fi sau a nu fi antreprenor: despre antreprenoriat și antreprenori, cum trebuie să fie un antreprenor de succes • Imaginea profesională a unui antreprenor • Rolul antreprenoriatului și al antreprenorilor în societate etc.
Concepte și noțiuni-cheie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>carieră; antreprenor; antreprenoriat; etica în afaceri; comportament etic în afaceri ș.a.</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	Profesorii vor explica discipolilor că scopul acestei discipline nu este neapărat inițierea unei afaceri, ci menirea disciplinei este de a le oferi, pe lângă cunoștințele privind domeniul antreprenorial, și posibilitatea de a se afirma, de a reflecta asupra propriilor capacități, de a le forma aptitudini de planificare, analiză, organizare, comunicare. De asemenea, formarea la elevi a unor atitudini pozitive în ceea ce privește manifestarea inițiativei și poziția socială activă a acestora. Toate aceste aspecte îi vor ajuta atât în calitatea lor de angajat, cât și în cea de angajator sau autoangajat (liber-profesionist).

Faceți o scurtă prezentare a conținutului cursului. Explicați elevilor cerințele față de acest curs și anume faptul că ei trebuie să desfășoare unele activități individuale ce vor fi ghidate și consiliate de profesor. De asemenea, menționați că la finalul acestui curs elevul urmează să-și prezinte propriul plan de afaceri, ce va fi elaborat pe tot parcursul disciplinei.

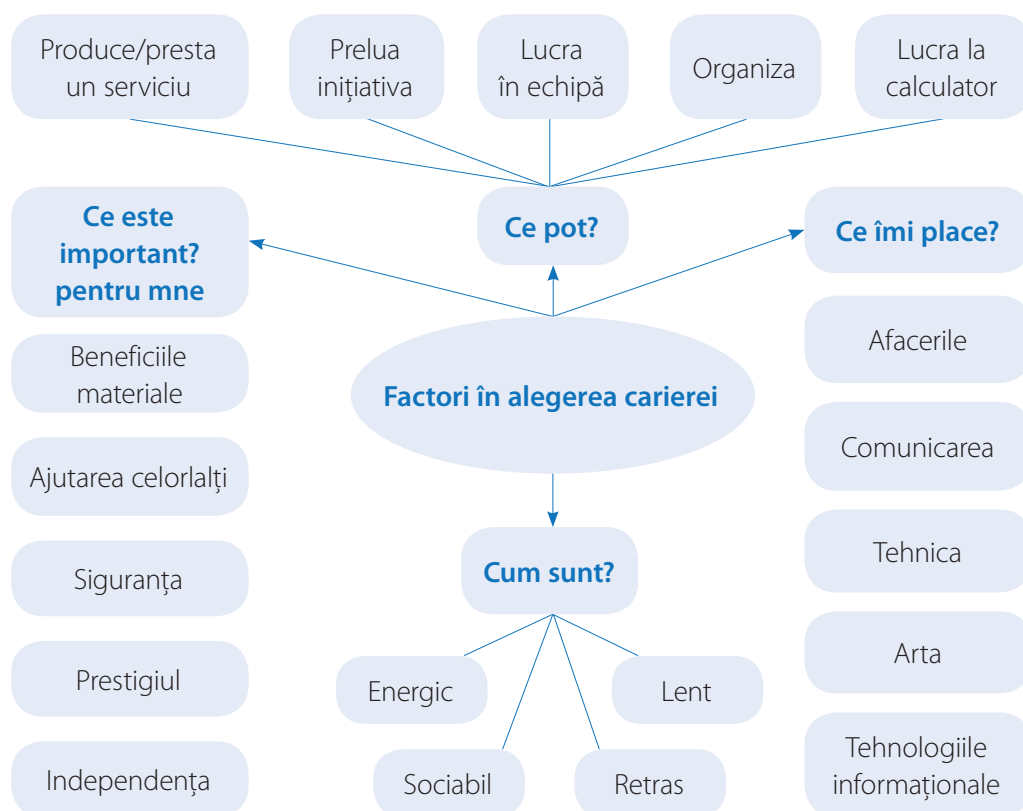
Sugerați elevilor că succesul acestei discipline depinde în mare parte de disponibilitatea de a participa în mod activ pe tot parcursul orelor, de a interacționa cu colegii.

OPORTUNITĂȚI ÎN CARIERĂ – CE POT? CE VREAU? CE TREBUIE SĂ FAC?

Adresați o serie de întrebări elevilor care i-ar face să mediteze asupra faptului ce pot ei să facă în viață, ce vor să facă și ce cred că ar trebui, de fapt, să facă. De exemplu:

1. Dacă de mâine nu ar mai exista școala, ce ați face pentru a vă asigura un câștig/surse financiare pentru existență?
2. Cu ce ați prefera să vă ocupați după absolvirea instituției de învățământ?
3. Cu ce credeți că ar trebui să vă ocupați în viață?

Sugerați elevilor că reușita oricărei activități se poate obține în cazul în care se combină în mod armonios activitățile care îți sunt pe plac și, în același timp, le poți realiza în viața de zi cu zi și acestea oferă un beneficiu personal sau profesional.



Este important ca elevii în momentul alegerii unei cariere să se axeze pe un domeniu în care au capacități, se pot afirma ca personalitate și profesionist, dar și care îi aduce satisfacție. O carieră reușită este planificată în mod conștient, în funcție de obiective clare și de alternative gândite în prealabil. Iată care sunt etapele identificării opțiunilor de carieră:

1. Autocunoașterea – analizând în mod realist și foarte atent:

- a) *personalitatea* (Cum sunt eu? – lent sau energic, calm sau nervos, generos sau egoist, sociabil sau retras etc.);
- b) *cunoștințele* (Ce știu eu? – cunosc o limbă străină, cunosc o meserie, un domeniu);
- c) *competențele* (Ce pot să fac? – pot să comunic foarte bine cu oamenii, pot să utilizez calculatorul, pot să organizez oamenii, pot să iau decizii, pot să-mi asum responsabilități);
- d) *prioritățile* (Ce este important pentru mine? Să mă simt în siguranță la locul de muncă, să fiu respectat în societate, să am independență financiară în acțiuni etc.).

2. Stabilirea scopurilor de realizat pe termen scurt, mediu și lung.

3. Identificarea obiectivelor pentru fiecare dintre scopurile stabilite.

4. Planul de acțiuni pentru realizarea scopurilor și obiectivelor enunțate.

Persoana urmează să se perfecționeze și în funcție de planul său de carieră, fie în cadrul unei întreprinderi, fie în calitate de antreprenor.

Sarcină: Sugerați elevilor să identifice factorii care vor determina/influența alegerea carierei profesionale.

Sarcină: Rugați elevii să completeze grila privind stabilirea scopurilor în carieră.

Sarcină: Propuneți elevilor să formuleze câte trei obiective pentru scopurile propuse.

A FI SAU A NU FI ANTREPRENOR: DESPRE ANTREPRENORIAT ȘI ANTREPRENORI, CUM TREBUIE SĂ FIE UN ANTREPRENOR DE SUCCES

Pentru a facilita discuția despre antreprenoriat și antreprenori se poate utiliza următorul algoritm:

- *Caracteristici relevante (care ies în evidență, importante, remarcabile). De exemplu: profit, independent, asociat, din proprie inițiativă, cu risc, produs/serviciu, a produce, a vinde, a presta servicii.*
- *Caracteristici irelevante (neimportante). De exemplu: SRL, Îl, în piață, la magazin, pentru bărbați sau femei etc.*
- *Exemple (oferiți exemple de antreprenori din comunitate). De exemplu: Ina Buzdugan, proprietara Salonului „Alondra” sau Ion Melinte, patronul Alimentarei „Gogoșel” etc.*
- *Non-exemple (din domeniu): un funcționar din primărie, profesorul, medicul etc. – cei care au încheiat contract individual de muncă cu un angajator.*
- *Analogii (din alte domenii): albina care produce miere pentru a se întreține pe sine, de care pot beneficia și alții.*
- *Definiția. De exemplu: Antreprenorul este o persoană independentă, care, din proprie inițiativă, pornește o afacere, asumându-și riscurile ce țin de derularea acestei afaceri, în scopul obținerii unor beneficii personale.*

Oferiți elevilor posibilitatea de a identifica care ar fi, în viziunea lor, caracteristicile relevante ale antreprenoriatului. Notați răspunsurile pe fișe. Pasul următor: încercați să stabiliți împreună cu elevii care dintre trăsăturile identificate de ei sunt relevante și irelevante.

Dirigeați discuția cu discipolii prin intermediul întrebărilor de precizare.

Nota bene! Atenționați elevii să nu repete ideile.

După identificarea caracteristicilor relevante și irelevante, rugați elevii să dea exemple de persoane pe care ei le consideră antreprenori. Corectați răspunsurile greșite și precizați-le pe cele incomplete. La categoria non-exemple le veți sugera elevilor să găsească activități care nu sunt antreprenoriat, dar sunt tot din domeniul economic. Analogia este etapa la care elevii vor compara domeniul antreprenoriatului cu un aspect al vieții cotidiene, cu un alt domeniu etc.

Sarcină: Puteți propune elevilor ca în baza tuturor caracteristicilor identificate de ei să elaboreze o definiție proprie a antreprenorului. În etapa finală a algoritmului de predare a conceptului este prezentarea definiției noțiunii de antreprenor.

În continuare vă propunem o definiție a acestei noțiuni.

Antreprenor – persoană care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit. Persoană care își asigură câștigul printr-o afacere, un contract sau ca liber-profesionist. Se referă, de asemenea, la o persoană care inițiază o afacere nouă.

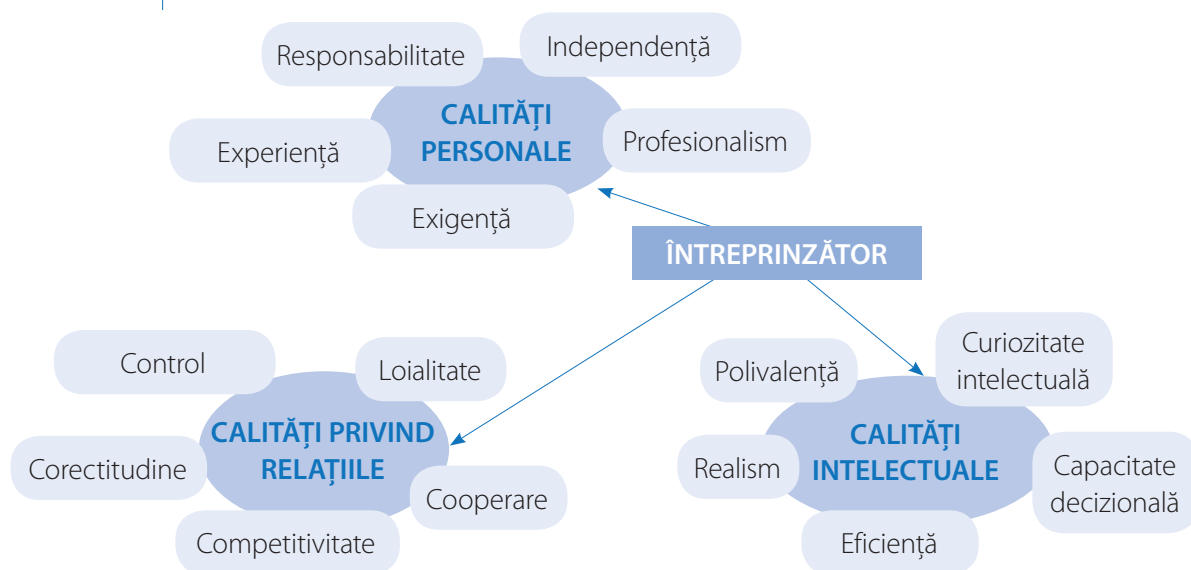
Calitatea cea mai importantă a unui antreprenor este spiritul antreprenorial.

Spirit antreprenorial – capacitatea de a vedea oportunități acolo unde alții văd probleme, dublată de acțiunea perseverentă pentru rezolvarea lor, ceea ce duce la realizare personală, profesională, economică etc.

O abordare a vieții în spirit antreprenorial este benefică nu numai pentru antreprenori, ci și pentru angajați, deoarece generează un optimism molipsitor în relație cu oamenii din jur.

Respectiv, unul dintre factorii de succes sau insucces al activității antreprenoriale depinde în mare măsură de personalitatea, competența și capacitatea de a conduce a antreprenorului. Astfel, un antreprenor de succes are următoarele caracteristici:

- este motivat să obțină succese în viață;
- are încredere în propriile forțe;
- este o fire independentă și cu multă inițiativă;
- este perseverent în acțiunile sale și nu cedează în fața primelor dificultăți apărute;
- este o persoană responsabilă de toate acțiunile sale;
- este creativ, inventiv;
- are capacități bune de planificare;
- este ambițios, curajos, capabil să învețe din propriile eșecuri;
- este capabil să-și asume riscuri;
- este rapid în luarea deciziilor;
- este flexibil, ușor adaptabil la diverse schimbări;
- este abil în rezolvarea problemelor și găsirea soluțiilor;
- este optimist în viziuni și realist în acțiuni;
- este clar în exprimare, cu putere de convingere, sociabil și bun ascultător;
- este cooperant.



Sarcină: Sugerați elevilor să identifice propriile calități antreprenoriale.

Sarcină: Propuneți elevilor să completeze în caiet la rubrica „Lucrări individuale” următorul test: *Profilul personal de competențe antreprenoriale*. Pentru a determina dacă posedă capacitățile date și dacă unii elevi au acumulat un punctaj minim, încurajați-i să repete testul la sfârșitul acestui curs pentru că rezultatele ar putea să se schimbe.

Sarcină: Rugați-i pe elevi să determine care sunt avantajele și dezavantajele de a fi antreprenor.

Avantaje	Dezavantaje
Libertatea de decizie	Riscul de a greși
Independență	Responsabilitate mai mare
Autoafirmare	Mai mult efort
Inovare	Investiții mari
Flexibilitatea planificării timpului	Muncă fără limită de timp
Câștig financiar	Riscul de a pierde bunurile investite
Autoangajare	Lipsa de experiență

Activitatea de antreprenorat conform legislației se definește astfel:

Antreprenorat – o activitate de fabricare a producției, executare a lucrărilor și prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de asociațiile acestora în mod independent, din proprie inițiativă, în numele lor, pe riscul propriu și sub răspunderea lor patrimonială, cu scopul de a asigura o sursă permanentă de venit. (Legea „Cu privire la antreprenorat și întreprinderi” nr. 845 din 03.01.1992)

Forme de antreprenorat:

- activități cu autorizație comercială (cu licență). Persoana fizică face afaceri pe cont propriu și are nevoie de autorizație comercială;
- forma companiilor comerciale (persoană juridică). Face afaceri în contul companiei.

Activitatea de antreprenor, afacerea (businessul) este orice activitate ce se desfășoară în conformitate cu legislația în vigoare, cu excepția muncii efectuate în baza contractului (acordului) de muncă, prestate de către o persoană, având drept scop obținerea profitului sau în urma desfășurării căreia, indiferent de scopul activității, se obține profit.

Sarcină: Solicitați elevilor să ofere exemple de diverse tipuri de afaceri din comunitate.

ROLUL ANTREPRENORIALULUI ȘI AL ANTREPRENORILOR ÎN SOCIETATE

Sarcină: Discutați cu elevii asupra faptului cum văd ei rolul antreprenoriatului și cel al antreprenorilor în societate, în general, și în comunitatea lor, în particular.

Antreprenoriatul are o contribuție semnificativă în cadrul societății și în procesul de dezvoltare.

Beneficii:

- crearea de noi produse/servicii – datorită creativității și resurselor de care dispun antreprenorii, ei pot satisface noile nevoi ale consumatorilor, venind cu produse/servicii inovatoare;
- descoperirea de noi resurse – antreprenorii adesea sunt nemulțumiți de materialele și resursele tradiționale, căutând mereu alternative pentru a-și desfășura activitatea și a îmbunătăți performanțele (produsul, procesul tehnologic etc.);
- crearea locurilor de muncă – extrem de multe slujbe sunt create de sectorul antreprenorial, acesta fiind domeniul cu cele mai multe angajări.

Antreprenoriatul este forța motrice care cel mai des ajunge la progres economic prin inovare, investire de resurse și dorința de progres prin utilizarea noilor oportunități.

1.2. PRIMII PAȘI SPRE O ACTIVITATE ANTREPRENORIALĂ

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Modalități de inițiere a unei afaceri: prin lansare de la „zero”, prin cumpărarea unei afaceri existente, prin contractul de franchising (franciză). • Formele organizatorico-juridice ale unor activități antreprenoriale și particularitățile lor.
Concepte și noțiuni-cheie	<i>formă organizatorico-juridică, afacere de la zero, afacere existentă, afaceri de tip franciză ș.a.</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>MODALITĂȚI DE INIȚIERE A UNEI AFACERI: PRIN LANSARE DE LA „ZERO”, PRIN CUMPĂRAREA UNEI AFACERI EXISTENTE, PRIN CONTRACTUL DE FRANCHISING (FRANCIZĂ)</p> <p>Cele mai accesibile modalități de inițiere a unei afaceri, atât pentru diferite tipuri ale acestora, cât și pentru diferite caractere ale antreprenorilor în Republica Moldova sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lansarea de la „zero” (sau implementarea propriei idei de afaceri); • cumpărarea unei afaceri existente; • afaceri în bază de franciză. <p>Pentru ca elevii să aleagă opțiunea potrivită, propuneți-le să răspundă la câteva întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce aștepți de la afacerea ta?

- Care este motivul inițierii sau lansării afacerii tale?
- Cât de mult control dorești să deții în această afacere?
- Care sunt sursele financiare disponibile pe care poți să le atragi?
- Cât dorești și poți să investești personal în afacerea ta?
- Câtă experiență personală poți aduce în afacerea ta?

Lansarea de la „zero” a unei afaceri. Astfel, opțiunea pentru *deschiderea unei întreprinderi mici* trebuie să se bazeze pe o evaluare minuțioasă a avantajelor și dezavantajelor pe care le oferă modalitatea dată.

Avantajele lansării de la „zero” a unei afaceri	Dezavantajele lansării de la „zero” a unei afaceri
Implementarea nelimitată a propriilor idei	Costul ridicat pentru lansarea în afaceri, procurarea utilajului, echipamentului etc.
Satisfacția de a crea o întreprindere de la zero	Timp mult pentru lansarea afacerii
Posibilitatea de a selecta, a motiva și a dezvolta independent personalul	Alegerea celei mai nepotrivite afaceri. Evaluarea poate indica faptul că ideea de afaceri are perspectivă, însă realitatea poate demonstra că nu-i așa, că acest produs sau serviciu nu are cererea estimată
Posibilitatea de a crea afacerea în conformitate cu viziunea proprie	Riscul legat de realizarea unei idei noi
Alegerea amplasamentului afacerii	Eforturi personale mari pentru a lansa afacerea

Cumpărarea unei afaceri existente – o altă posibilitate de lansare a afacerii este cumpărarea unei afaceri existente, dar care necesită o abordare metodică.

În primul rând, atenționați elevii că trebuie să afle motivul vinderii acesteia. Cunoașterea motivului real al vânzării vă va ajuta să faceți o alegere corectă și să nu investiți bani și timp într-o afacere nerentabilă.

În acest scop, e bine ca viitorii antreprenori să solicite de a le fi prezentate datele economice și financiare din ultimii 2-3 ani sau să apeleze la o persoană de încredere pentru a-i consulta în adoptarea acestei decizii analizând:

- rapoartele financiare;
- managementul afacerii și persoanele-cheie;
- investițiile recente;
- producerea, dezvoltarea de produse noi;
- tehnologiile utilizate;
- contractele comerciale și actele de constituire.

Pentru a adopta o decizie finală, viitorii antreprenori trebuie să determine cât mai exact posibil câți bani va mai trebui să investească și în cât timp se vor recupera investițiile.

Avantajele cumpărării unei afaceri existente	Dezavantajele cumpărării unei afaceri existente
Afacerea este deja creată și funcționează	Afacerea poate avea o imagine sau o situație anterioară nefavorabilă
Posibilitate de a activa și a plăti salarii chiar din prima lună	Valoarea afacerii poate fi dificil de determinat
Reputația bună a întreprinderii și moștenirea situației anterioare favorabile	Activele pot fi supraevaluate
Echipe și utilaje deja existente și angajați instruiți	Sentiment redus al satisfacției personale de la crearea și consolidarea afacerii proprii
Posibilitatea planificării în baza unor date reale	Probabilitatea moștenirii angajaților care nu împărtășesc altă viziune și pot opune rezistență la orice schimbare
Oportunitate semnificativă de cercetare pentru a identifica și a evalua viabilitatea afacerii	Modificarea practicilor anterioare de afaceri poate duce la anumite pierderi ale clienților firmei

Contractul de franchising (franciză). Explicați elevilor că un contract de franchising (în engleză *franchising*, în română *franciză*) prevede cumpărarea dreptului de utilizare a unei anumite mărci comerciale cunoscute sau a unui concept de afacere care a fost deja testat în practică. Această activitate este reglementată de Legea Republicii Moldova nr. 1335-XIII din 01.10.97 „Cu privire la franchising”. Legea prevede următoarele:

Francizor (engl. *franchiser*) este persoana care acordă o franciză.

Francizat (engl. *franchisee*) este persoana care cumpără o franciză.

De regulă, se plătește o anumită sumă la început pentru a deschide afacerea, pentru a instrui personalul, pentru echipamente și utilaje care au un anumit design standard etc.

Francizorul:

- posedă marca și numele comercial;
- oferă ca suport: finanțare (uneori), publicitate și marketing;
- primește taxe.

Francizatul după achitarea taxei:

- folosește mărcile și numele comercial al firmei;
- dezvoltă afacerea cu suportul francizorului.

În Republica Moldova, apariția francizei a fost condiționată de adoptarea, în 1997, a *Legii cu privire la franchising*. Numărul relativ redus de francize nu ne permite să vorbim despre

amplora dezvoltării acestora, cu toate că sunt zeci de afaceri care activează în baza contractului de franciză, printre care: magazinul de confecții pentru doamne „Mango”, restaurantul bucătăriei franceze „La Boucherie” sau compania „1C Accounting Timbal”, distribuitorul uneia dintre cele mai populare programe computerizate de evidență contabilă „1C”, Andy’s Pizza, Fornetti, Alina Electronic, Neuron Grup, Shell, Pepsi-Cola, Coca-Cola.

După încheierea contractului proprietarul afacerii în franciză urmează să plătească anual o sumă pentru dreptul de franciză.

Din această cauză, atenționați elevii că trebuie să solicite consultația unui jurist și a unui contabil, care vor analiza condițiile contractului și doar după aceasta ei pot lua decizia. De asemenea, sugerați elevilor că înainte de a decide să achiziționeze sau nu franciza, ar fi bine să discute cu alți oameni de afaceri, care au cumpărat deja o franciză.

- *Ce părere au ei după o perioadă de activitate?*
- *Ar mai merge pe aceeași cale dacă ar porni-o de la început sau ar proceda altfel?*

Doar după ce vor afla răspunsurile la toate întrebările ce îi frământă și vor analiza minuțios oferta, pot să ia decizia de a cumpăra sau nu franciza respectivă.

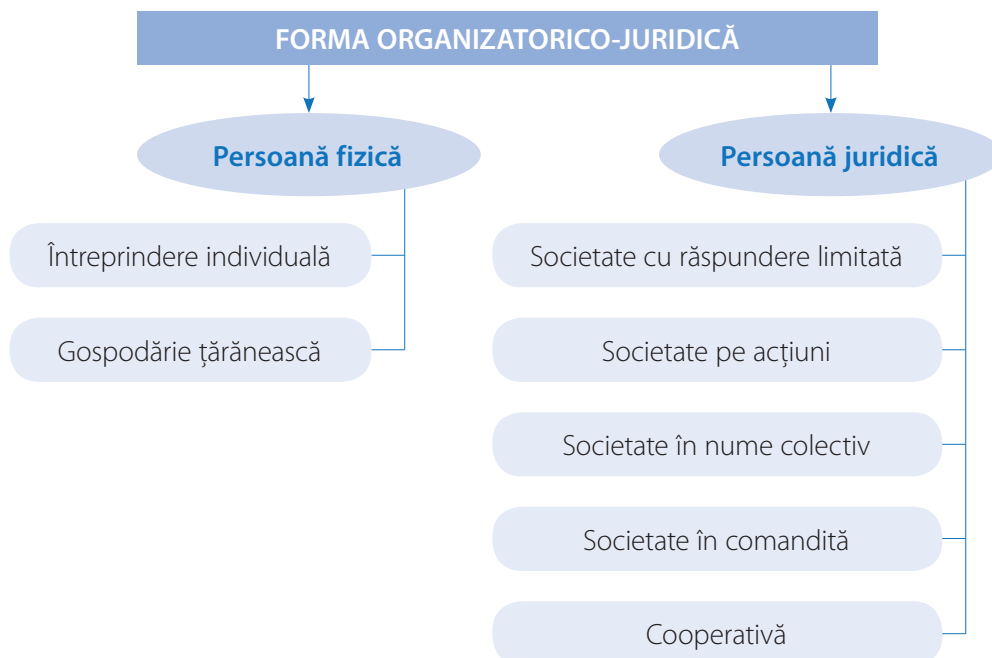
Astfel, înainte de a stabili o modalitate de organizare a afacerii în raport cu opțiunile personale, trebuie analizate toate avantajele și dezavantajele modalităților existente.

Avantajele încheierii contractului de franciză	Dezavantajele încheierii contractului de franciză
Preluarea unei afaceri viabile	Costuri înalte pentru francize și alte taxe
Posibilitatea de a accesa mai ușor finanțarea	Inflexibilitate din cauza restricțiilor sau a numelui comercial impus de francizor
Investiția inițială mai redusă ar putea spori posibilitatea de obținere mai rapidă a profitului	Libertate redusă în organizarea și dezvoltarea afacerii
Imagine foarte bună și acces la publicitate	Dificultăți la vânzarea francizei
Folosirea unei mărci comerciale cunoscute	Existența unor riscuri specifice
Acces la instruire de calitate	Asistență tehnică și managerială

FORMELE ORGANIZATORICO-JURIDICE ALE UNOR ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE ȘI PARTICULARITĂȚILE LOR

Explicați elevilor că una dintre primele decizii pe care va trebui să o ia la etapa lansării unei afaceri este determinarea statutului juridic sub care o să desfășoare activitatea de antreprenariat. Deoarece nu există o formă juridică bună și alta rea, este necesar, pentru a lua o decizie corectă, să țină cont de domeniul de activitate ales, de resursele disponibile și de așteptările proprii de la afacere.

În Republica Moldova înregistrarea oficială a unei activități antreprenoriale se efectuează conform Legii privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali nr. 220-XVI din 19.10.2007. Astfel, înregistrarea unei afaceri se poate realiza sub una dintre următoarele forme juridice de organizare:



PRINCIPALELE CARACTERISTICI ALE FORMELOR ORGANIZATORICO-JURIDICE

Întreprinzător individual (ÎI) – persoană fizică cu capacitate de exercițiu deplină, care practică activitate de întreprinzător în nume și pe risc propriu, fără a constitui o persoană juridică, și este înregistrată în modul stabilit de lege. *Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali nr. 220-XVI din 19.10.2007*. Formă specifică pentru afaceri de familie, artizanat, agricultură, educație.

Avantaje ÎI	Dezavantaje ÎI
Cost redus de inițiere și puține formalități de înregistrare	Răspundere nelimitată
Independență în luarea deciziilor	Lipsa de continuitate a afacerii în absența proprietarului
Capital minim de lucru	Dificultate în ceea ce privește mobilizarea de capital
Toate profiturile revin proprietarului	

Gospodăria țărăneasă (GT) este o întreprindere individuală, bazată pe proprietate privată asupra terenurilor agricole și asupra altor bunuri, pe munca personală a membrilor unei familii (membri ai gospodăriei țărănești), având ca scop obținerea de produse agricole, prelucrarea lor primară, comercializarea cu preponderență a propriei producții agricole. *Legea privind gospodăriile țărănești (de fermier) nr. 1353-XIV din 03.11.2000*. Are aceleași avantaje și dezavantaje ca și în cazul ÎI.

Societatea cu răspundere limitată (SRL) este societatea comercială cu statut de persoană juridică al cărei capital social este divizat în părți sociale conform actului de constituire și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății. *Legea privind societățile cu răspundere limitată nr. 135 din 14.06.2007 și Codul civil (art. 145-155)*. Domenii de aplicare: prestări servicii, turism etc.

Avantaje SRL	Dezavantaje SRL
Formalitățile pentru întemeiere sunt puține	
Cheltuielile pentru înregistrare sunt relativ reduse	Posibilitatea apariției unor conflicte între asociați, ce pot duce la lichidarea societății
Statutul legal este bine definit	Alegerea statutului juridic
Riscuri financiare mai mici	
Conducere relativ simplă	
Răspunderea asociaților este limitată	

Societatea pe acțiuni (SA) este societatea comercială al cărei capital social este în întregime divizat în acțiuni și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății. *Legea privind societățile pe acțiuni nr. 1134 din 02.04.1997 și Codul civil (art. 156-170)*. Domenii de aplicare: bancar, telecomunicații, comerț, asigurări.

Avantaje SA	Dezavantaje SA
Transmiterea liberă a proprietății prin tranzacția de vânzare-cumpărare a acțiunilor	Obligativitatea existenței capitalului social de minimum 20.000 de lei
Posibilitatea de atragere a resurselor financiare suplimentare prin emiteri de obligațiuni	Formalități multiple pentru înființare
	Alegerea statutului juridic
Răspunderea proprietarului în limita valorii acțiunilor ce-i aparțin	Forma cea mai costisitoare de organizare
	Obligativitatea de a dezvălui public informația, prin publicarea în mijloacele de informare în masă a rapoartelor financiare
	Posibilitatea dezvoltării unor conflicte dintre acționari și directori

Societatea în nume colectiv (SNC) este societatea comercială ai cărei membri practică, în conformitate cu actul de constituire, activitate de întreprinzător în numele societății și răspund solidar și nelimitat pentru obligațiile acesteia. *Codul civil (art. 121-135)*.

Avantaje SNC	Dezavantaje SNC
Formalități puține pentru constituirea societății	Nu este recomandată începătorilor, deoarece este necesară încrederea deplină între parteneri, ca urmare a faptului că fiecare partener este responsabil pentru datoriile societății, chiar dacă acestea sunt cauzate de alt partener
Cheltuieli reduse pentru înregistrare	
Lipsa unei prevederi legale privind mărimea minimă a capitalului social	
Răspunderea asociaților este limitată	

Societatea în comandită (SC) este societatea comercială în care membrii practică în numele societății activitate de întreprinzător și poartă răspundere solidară nelimitată pentru obligațiile acesteia (comanditați), există unul sau mai mulți membri-finanțatori (comanditari) care nu participă la activitatea de întreprinzător a societății și suportă în limita aportului depus riscul pierderilor ce rezultă din activitatea societății. *Codul civil (art. 136-144)*. Are aceleași avantaje și dezavantaje ca și în cazul SNC.

Cooperativa este asociația benevolă de persoane fizice și juridice, organizată pe principii corporative în scopul favorizării și garantării, prin acțiunile comune ale membrilor săi, a intereselor lor economice și a altor interese legale. *Codul civil (art. 171-178)*. Are aceleași avantaje și dezavantaje ca și în cazul SNC.

Sarcină: Sugerați elevilor să identifice responsabilitățile antreprenorului în funcție de statutul său juridic.

MOTIVE IMPORTANTE PENTRU LANSAREA PROPRIEI AFACERI

Explicați elevilor că multitudinea de motive pentru care oamenii doresc să inițieze propria lor afacere diferă de la o persoană la alta, întrucât depinde de nevoile și de felul fiecăruia de a fi, de a gândi, de a vedea rolul și valoarea vieții.

Clasificarea motivațiilor care pot influența începerea unei afaceri:

Categoriile de motivații	Motive
<i>Motivații profesionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva unei munci atrăgătoare; • perspectiva de a face descoperiri; • perspectiva de a perfecționa metode și tehnici antreprenoriale; • perspectiva obținerii prestigiului.
<i>Motive psihologice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Statutul și respectul social ce rezidă în poziția de antreprenor; • renumele ce se poate obține; extinderea relațiilor; • statutul de a fi propriul tău stăpân.
<i>Motivații materiale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea de a obține câștiguri mari; • asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru familie; • siguranța locului de muncă.
<i>Motivații morale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de a realiza ceva deosebit; • perspectiva de a participa la progresul societății.

Sarcină: Rugați elevii să identifice motivele pentru care ei s-ar lansa în afaceri. Apoi se vor generaliza ideile.

LANSAREA UNEI AFACERI PROPRII ȘI CRITERII DE EVALUARE A VIABILITĂȚII ACESTEIA

Care este primul pas în inițierea afacerii: decizia de a înregistra firma proprie sau de a veni cu o idee viabilă de afaceri?

Chiar dacă logica presupune răspunsul: „existența unei idei viabile de afaceri”, practica demonstrează contrariul și anume faptul că mulți antreprenori începători decid să înființeze mai întâi întreprinderea și mai apoi pornesc în căutarea unui produs sau serviciu pe care ar putea să-l vândă/presteze potențialilor clienți. Acest lucru deseori poate duce la eșec chiar de la începutul activității. Tocmai de aceea, în continuare se vor examina împreună cu elevii principalele surse de idei și metode de stimulare a creativității, mecanismul de evaluare a viabilității ideilor de afaceri.

O sursă importantă de noi idei de afaceri este **piața**. Realizând un simplu studiu, fiecare din noi poate determina:

- ce produse sau servicii lipsesc în regiunea sau localitatea noastră;
- care necesități sunt nesatisfăcute sau prost satisfăcute;
- care sunt punctele slabe ale produselor sau serviciilor existente;
- tendințele macroeconomice (demografice, sociale, tehnologice etc.).

Surse de noi idei pot servi publicațiile din *ziare și reviste, internetul, cataloage, broșuri, cărți*; este bine-venită și crearea așa-numitelor „dosare ale afacerii”, unde să se găsească toată informația selectată din presă, internet, de la *expoziții, târguri* etc. Astfel, colectând mai multă informație din surse variate, potențialul antreprenor poate să-și formeze o concepție privind ideea de afaceri.

O altă sursă importantă pot deveni *afacerile existente*, inclusiv concurente, vizitarea cărora poate să inspire la noi idei de afaceri.

Alte surse de inspirație pentru ideile de afaceri pot fi:

- francizele;
- inovațiile;
- patentele;
- expozițiile industriale și comerciale;
- rețelele de business și contacte;
- televiziunea și radioul etc.

Un hobby poate servi drept o oportunitate de afaceri pentru orice persoană cu spirit antreprenorial și atitudine creativă.

Sarcină: Propuneți elevilor să formuleze cel puțin trei idei de afaceri, utilizând diverse surse de informații.

Analiza SWOT este o metodă utilizată pentru a evalua factorii și fenomenele ce afectează un proiect sau o afacere. Prin această metodă se stabilesc scopurile afacerii și se identifică factorii interni și externi ce facilitează sau împiedică realizarea scopurilor.

Analiza SWOT: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats, ori puncte tari și slabe, oportunități și amenințări/pericole/riscuri.

Convențional, analiza SWOT cuprinde două etape:

Factori interni	Puncte tari pot fi: calitățile proiectului sau ale personalului care oferă avantaje față de toți ceilalți implicați în proces	Puncte slabe pot fi: lipsa de experiență, resurse limitate, lipsa de acces la tehnologie sau capacități, ofertă de servicii de calitate inferioară sau o amplasare nepotrivită a afacerii tale
Factori externi	Oportunități pot fi: posibili factori externi care oferă oportunități secundare în realizarea scopului. De exemplu, rezultatul creșterii pieței, schimbării în stilul de viață, rezolvarea problemelor asociate cu situații curente, o percepție pozitivă a afacerii din partea pieței sau capacitatea de a oferi o valoare mai mare, ceea ce va crea o cerere crescută pentru serviciile oferite.	Riscuri posibile, factori externi care pot frâna realizarea scopului. De exemplu, concurența, creșterea intolerabilă a prețurilor de către furnizori, reglementările guvernamentale, căderile economice, efectul negativ al media, schimbările în comportamentul consumatorilor care reduc vânzările sau introducerea unei tehnologii mult mai avansate care face produsele, serviciile sau echipamentele demodate.

Analiza SWOT este utilizată la:

- i. elaborarea strategiei pentru realizarea scopurilor;
- ii. luarea unor decizii majore privind piața, produsul, dezvoltarea ori schimbarea domeniului de activitate;
- iii. identificarea și diminuarea riscurilor.

Analiza SWOT poate fi utilizată eficient în realizarea obiectivelor planificate doar în cazul în care au fost găsite răspunsuri la patru întrebări fundamentale:

- Cum pot utiliza la maximum fiecare punct **tare**?
- Cum pot diminua fiecare punct **slab**?
- Cum pot exploata fiecare **oportunitate**?
- Cum mă pot apăra împotriva fiecărei **amenințări**?

Nota bene! Punctele tari și punctele slabe sunt cele care aparțin întreprinderii (de exemplu, echipament performant sau personal insuficient), iar oportunitățile și amenințările țin de mediul în care se află firma (de exemplu, posibilități de obținere a finanțării nerambursabile, drumuri impracticabile).

Sarcină: Încercați să evaluați o idee de afaceri cu ajutorul analizei SWOT împreună cu elevii (frontal sau în grupuri).

CREATIVITATEA ÎN IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR DE AFACERI

Creativitatea reprezintă un proces care constă în utilizarea potențialului personal și se bazează pe o serie de tehnici concepute pentru generarea de noi idei originale și utile. Astfel, pentru găsirea unor noi idei de afaceri pot fi aplicate tehnici de creativitate cum sunt: brainstormingul, harta de idei, Philips 6-6, PRES etc.

1. BRAINSTORMING (sau „asalt de idei”) – metodă de stimulare a creativității care poate fi aplicată atunci când există o echipă de entuziaști, care doresc să se lanseze în afaceri, dar nu știu exact cu ce să se ocupe. Pentru aplicarea cu succes a metodei trebuie ținut cont de câteva reguli de bază:

- a) Nicio idee nu trebuie criticată. Indiferent de faptul dacă este o idee bună sau proastă, aceasta va fi acceptată.
- b) Chiar și cele mai caraghioase și exagerate idei trebuie primite cu entuziasm. Deseori cele mai neobișnuite idei sunt și cele mai reușite.
- c) Nimeni nu trebuie să se teamă să spună orice îi trece prin minte, astfel ideea fiind privită complet din alt punct de vedere.
- d) Cantitatea, nu calitatea contează – cu cât mai mare este numărul de idei, cu atât este mai mare probabilitatea că va fi găsită ideea oportună.
- e) Orice idee trebuie dezvoltată. Combinațiile și ameliorările ideilor existente vor contribui la găsirea unei idei mai reușite. La încheierea ședinței, din multitudinea de idei propuse se selectează ideea de afaceri care are cel mai mare potențial în opinia membrilor echipei.

2. HARTA DE IDEI – o tehnică grafică de organizare a procesului de gândire prin enunțarea unui cuvânt sau concept și găsirea asocierilor acestora. Expunerea gândurilor în schemă contribuie la apariția multor noi idei, selectându-se apoi cea mai interesantă idee de afaceri.

3. PHILIPS 6-6 – metoda presupune lucrul în grup. Iată care sunt etapele de desfășurare a metodei:

- a) Se constituie grupurile de 6 membri, dintre care unul este liderul, iar altul va avea rolul de secretar. Liderul va dirija dezbaterile și va prezenta concluziile, în timp ce secretarul va consemna ideile emise de către membrii grupului.
- b) Se prezintă tema ce urmează a fi dezbătută de către fiecare grup de creație, motivând importanța acesteia. De exemplu: generarea ideilor de afaceri.
- c) Timp de 6 minute au loc discuțiile. Acestea pot fi libere, în care fiecare participant propune o soluție, iar la sfârșitul ședinței sunt notate cele mai importante idei. Când fiecare membru al grupului propune o soluție, aceasta este analizată și notată, după care iau cuvântul ceilalți membri.
- d) Fiecare lider de grup prezintă soluțiile.

4. PRES – o metodă utilă în formarea ideilor și argumentarea lor în mod clar și concis. Algoritmul utilizării:

- a) Se anunță tema discuției.
- b) Se explică cei patru pași ai metodei PRES. Este bine-venit ca acești pași să fie fixați pe tablă sau pe un poster.
 - P** – Expunerea ideii.
 - R** – Argumentarea ideii.
 - E** – Exemplificarea ideii.
 - S** – Sumarul (rezumatul) ideii.

- c) Rugați elevii să încerce să folosească formula pentru a-și argumenta poziția.
- d) Ascultați argumentele și discutați-le împreună.

După identificarea ideii de afaceri urmează evaluarea ei. Cu toate că intuiția, pentru mulți antreprenori, a jucat un rol decisiv în lansarea într-un domeniu sau altul, nu întotdeauna aceasta este cel mai bun consilier, de aceea este foarte important să se țină cont și de rezultatele procesului de evaluare a ideii de afaceri.

Sarcină: Aplicați cu elevii una dintre metodele de stimulare a creativității pentru a-i ajuta la formularea propriei idei de afaceri.

BARIERE ȘI RISCURI LA INIȚIEREA UNEI AFACERI ȘI MODALITĂȚI DE DEPĂȘIRE A ACESTORA

Ideea de afaceri se poate confrunta cu următoarele riscuri:

- *Piața potențială a afacerii este foarte mică* sau există o concurență foarte puternică; chiar și o parte mică de piață poate aduce vânzări semnificative. De asemenea, produsul poate fi vândut la un preț care să aducă un profit corespunzător. Dacă aceste condiții nu sunt îndeplinite, iar aspectele referitoare la evaluarea pieței ridică serioase semne de întrebare, este mai bine să se abandoneze ideea de afaceri în acest moment.
- *Când nu se pot rezolva problemele legate de vinderea produsului sau prestarea serviciului*, chiar dacă piața este atractivă, ideea trebuie abandonată.
- *Dacă nu este formată o echipă care să aibă calitățile manageriale necesare și nici nu poate fi angajat personal specializat pentru realizarea produsului sau prestarea serviciului respectiv*, este mai bine să se abandoneze în acest punct ideea de produs/serviciu sau să fie revăzută.
- *Dacă timpul și costul necesar pentru realizarea produsului este mare și există riscul învechirii produsului*, atunci trebuie încercată o altă idee de produs/serviciu.
- *Suma necesară pentru lansarea afacerii este prea mare și este greu de obținut* – șansa de intrare în afaceri pe cont propriu va fi în acest caz foarte redusă și trebuie să se renunțe la idee sau aceasta poate fi vândută unei firme mari.

Dacă aceste riscuri și probleme sunt mult mai mari în comparație cu recompensele ce se vor obține, este mai înțelept ca antreprenorul să se gândească la o altă idee de afaceri.

De asemenea, e important de reținut că, de obicei, lansarea în afaceri se face pe cont propriu, iar șansa de a obține resurse financiare de la bancă sau de la investitori este redusă și destul de costisitoare uneori.

În fața inițiativei de a deschide o afacere stau o serie de bariere, pe care le putem grupa în două categorii:

- *bariere cu caracter particular*, care fac ca afacerile să se orienteze spre comerț și nu spre producție: lipsa de capital, dobânzi mari practicate de bănci, greutatea în obținerea creditelor bancare, regim de impozitare neadecvat, sistemul de taxe vamale, lipsa de acces la spații, utilaje, mijloace de transport;
- *bariere cu caracter general*, care acționează indiferent de domeniul în care se va iniția afacerea: teama de risc, lipsa unor cunoștințe în domeniul inițierii afacerii, lipsa unor cunoștințe în sfera antreprenoriatului.

Sarcină: Ajutați-i pe elevi să identifice posibilele bariere în calea realizării unei idei de afaceri și să găsească soluții pentru depășirea acestora (frontal sau în grupuri).

1.3. ROLUL ANTREPRENORIATULUI ÎN ECONOMIA NAȚIONALĂ

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) și rolul acestora în economia Republicii Moldova • Programe pentru susținerea IMM • Asociațiile de business – oportunități de colaborare, dezvoltare a activităților antreprenoriale
Concepte și noțiuni-cheie	<i>întreprindere, micul business, IMM-uri; politici de stat, programe de stat, asociații de business</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>ÎNTEPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII (IMM) ȘI ROLUL ACESTORA ÎN ECONOMIA REPUBLICII MOLDOVA</p> <p>Rolul și importanța IMM-urilor decurg din următoarele trăsături ale acestora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ocupă peste 98% din totalul întreprinderilor pe țară; • oferă noi locuri de muncă; • sunt flexibile la cererea și oferta de pe piață; • stimulează concurența; • transferuri esențiale în bugetul național; • o întreprindere mică poate constitui punctul perfect de pornire în lansarea unui nou produs sau serviciu. • Întreprinderile mici pot prezenta avantaje față de cele mari atunci când se pune problema satisfacerii unor nevoi locale. • Mulți consumatori sunt plictisiți de produsele realizate în serii mari și preferă produsele de serie mică sau de unicat, realizate de întreprinderile mici. <p>EVOLUȚIA NUMĂRULUI DE IMM-URI</p> <p>IMM-urile cu capital privat, în perioada 2006 – 2010, au înregistrat o evoluție pozitivă la toți indicatorii, ceea ce arată că sectorul, în întregul său, este rentabil și contribuie pozitiv la formarea venitului național. Rezultatele cele mai bune au fost înregistrate la categoria întreprinderilor mici.</p> <p>În Republica Moldova, IMM-urile constituie circa 97,7% din numărul total al întreprinderilor din țară. În anul 2010 numărul IMM-urilor a fost de 45,6 mii de întreprinderi, sau cu 1,9 mii de întreprinderi (cu 4,3%) mai mult față de anul 2009 și cu 10,2 mii de întreprinderi (cu 28,8%) mai mult față de anul 2006, cel mai mult crescând numărul de microîntreprinderi: de la 27,27 mii de unități în 2006 la 34,9 mii de unități în 2010, urmate de cele mici, cu o creștere de 2,6 mii de unități sau cu 39,5% în perioada de referință.</p> <p>Majoritatea IMM-urilor își desfășoară activitatea în domeniul comerțului, constituind în 2010 circa 18,7 mii de unități, sau 41% din totalul întreprinderilor mici și mijlocii, majorându-se cu 4,5% față de anul 2009 și cu 28,4% față de anul 2006. În industria prelucrătoare în 2010 au activat 5,08 mii de IMM-uri, sau cu 0,4 mii de unități (cu 10%) mai mult decât în 2006.</p> <p>În 2010, în cadrul IMM-urilor au activat 309,4 mii de persoane, constituind 58,8% din numărul total de angajați din economia națională. 25,2% din angajații sectorului IMM-urilor activau în comerțul cu ridicata și cu amănuntul, 16% în agricultură, economia vânatului și silvicultură, iar 17% în industria prelucrătoare.</p>

Evoluția unor indicatori ai IMM-urilor în comparație cu totalul pe economie în perioada 2006 – 2009

Tabelul 1

Anii	Nr. de întreprinderi			Nr. de salariați, mii persoane			Venituri din vânzări, mil. lei			Rezultatul financiar până la impozitare, mil. lei		
	Total	IMM	Pondere IMM, %	Total	IMM	Pondere IMM, %	Total	IMM	Pondere IMM, %	Total	IMM	Pondere IMM, %
2006	36,2	35,5	98,3	574,9	332,7	57,9	117372,4	54280,7	46,2	4965,6	1748,1	35,2
2007	40,0	39,1	97,8	574,1	327,4	57,0	148512,7	56738,3	38,2	10836,3	3777,5	34,9
2008	42,1	41,1	97,6	572,1	328,1	57,3	175058,4	64984,1	37,1	15549,4	5483,2	35,3
2009	44,6	43,7	97,8	539,2	316,2	58,7	146447,0	57480,0	39,2	3666,9	2243,2	61,2

Tabelul 2

Denumirea	2008			2009			2009 în % față de 2008
	IMM (mii unități)	Pondere IMM în:		IMM (mii unități)	Pondere IMM în:		
		Total	Total		Total	Total	
		întreprinderi, %	IMM, %		întreprinderi, %	IMM, %	
Total, inclusiv	41,1	97,6	100	43,7	97,8	100	106,2
Agricultura, economia vânatului și silvicultura	2,1	96,7	5,1	2,3	97,1	5,3	105,1
Industria prelucrătoare	5,0	96,4	12,2	5,1	96,7	11,7	101,8
Energie electrică, gaze și apă	0,1	79,9	0,2	0,2	80,5	0,5	110,1
Construcții	2,5	97,6	6,1	2,5	98,0	5,7	101,8
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	16,9	98,2	41,1	18,0	98,3	41,2	106,5
Transporturi și comunicații	2,9	98,1	7,1	3,0	98,3	6,9	103,1
Tranzacții imobiliare, închirieri și servicii prestate întreprinderilor	6,0	98,4	14,6	6,6	98,4	15,1	110,9
Alte activități	5,6	98,2	13,6	6,0	97,4	13,7	108,0

Sursa: BSN, „Evoluția în dinamică a numărului IMM pe principalele genuri de activitate”

Unele probleme cu care se confruntă IMM:

- cultură antreprenorială slab dezvoltată;
- acces redus la informații;
- dialog public-privat insuficient;
- grad redus de implementare a tehnologiilor moderne;
- acces dificil la credite și dobânzi ridicate la credite și împrumuturi;
- infrastructură de suport în afaceri slab dezvoltată;

- proprietarul unei afaceri mici duce deseori lipsă de cunoștințe manageriale și de experiență în domeniul managementului;
- administrare fiscală dură;
- reglementări și birocrație excesivă etc.

ANALIZA SWOT A SECTORULUI IMM

<p>Puncte forte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bază legislativă pentru IMM-uri creată și îmbunătățită continuu • Proceduri facile pentru înregistrarea IMM • Punerea în aplicare a strategiilor, programelor și mecanismelor de stat pentru sprijinirea IMM-urilor • Atitudinea pozitivă a populației față de IMM-uri și dorința de a avea propria afacere • Sistem de telecomunicații bine dezvoltat, inclusiv acces la internet etc. 	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiență redusă a implementării bazei legislative • Dezechilibrul dezvoltării IMM-urilor în profil teritorial • Conlucrare ineficientă între IMM și autoritățile publice • Capacitate financiară limitată a statului pentru susținere • Infrastructură de suport în afaceri slab dezvoltată • Nivel scăzut al culturii antreprenoriale și al formării profesionale etc.
<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea atenției statului față de problemele și necesitățile sectorului IMM-urilor • Vectorul proeuropean în dezvoltarea națională • Dezvoltarea continuă a tehnologiilor și inovațiilor și a capacității de absorbție a acestora • Reformarea continuă a sistemului educațional în domeniul antreprenorial și a formării profesionale etc. 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Migrarea semnificativă în rândul tinerilor • Creșterea economiei subterane • Adaptarea lentă a sistemului educațional la cererea pieței forței de muncă • Participarea slabă a antreprenorilor la programele de educație antreprenorială • Tendința de majorare a poverii fiscale • Instabilitatea cadrului legislativ etc.

PROGRAME PENTRU SUSȚINEREA IMM

Informații privind o parte din programele de susținere a IMM atât din bugetul de stat, cât și din alte surse nonguvernamentale pot fi găsite la următoarele adrese: www.odimm.md; <https://finantare.gov.md/>; www.businessportal.md/ro/projects/finantare/; www.viitorul.org/download.php?file; www.infoeuropa.md/proiecte-europene.

Creditele mici se pot obține atât de la băncile comerciale, cât și de la Asociațiile de Economii și Împrumut, care funcționează pe întregul teritoriu al țării, majoritatea în localitățile rurale. Pentru informații vă puteți adresa la cele mai apropiate Asociații de Economii și Împrumut, puteți contacta Comisia Națională a Pieței Financiare la tel. 022-22 38 71 sau puteți accesa pagina web a CNPF: www.cnpf.md, unde puteți descărca date referitoare la ultima actualizare a Listei Asociațiilor de Economii și Împrumut.

ASOCIAȚIILE DE BUSINESS – OPORTUNITĂȚI DE COLABORARE, DEZVOLTARE A ACTIVITĂȚILOR ANTREPRENORIALE

Pe lângă programele de stat, există și asociațiile de business din Republica Moldova, care, de asemenea, au fost create cu scopul de a susține IMM-urile și de a colabora cu acestea, de a promova interesele lor.

În continuare prezentăm câteva dintre numeroasele asociații de business care, în mare parte, sunt grupate conform domeniului de activitate.

Pe moment, este constituită Confederația Națională a Patronatului din Republica Moldova, a cărei misiune este:

- realizarea unui organism comun al patronatelor pentru reprezentarea unitară a mișcării patronale;
- promovarea și apărarea intereselor legitime ale membrilor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele și cu alte persoane juridice;
- realizarea unui dialog permanent cu guvernul și cu organizațiile sindicale la nivel național de interes economic general, inclusiv prin participarea la elaborarea și avizarea proiectelor de acte legislative și normative care privesc activitățile patronale și interesele mediului de afaceri;
- promovarea la nivel național, în cooperare cu celelalte structuri asociative patronale, a principiilor dezvoltării economice durabile, progresului social, economiei de piață într-un climat de concurență loială;
- susținerea măsurilor privind dezvoltarea micului business și a întreprinderilor individuale;
- consolidarea și păstrarea stabilității sociale, asigurarea sănătății și securității în muncă.

Membri ai Confederației Naționale a Patronatului din Republica Moldova sunt următoarele asociații și organizații obștești:

1. Asociația Micului Business

Scopul: protejarea intereselor micului business și ale antreprenoriatului la nivelul societății civile.

2. Uniunea Transportatorilor și Drumarilor

Scopul: promovarea intereselor întreprinderilor și organizațiilor ce activează în sectorul transporturilor și gospodăriei drumurilor din republică, îmbunătățirea mediului de afaceri din Republica Moldova, perfecționarea mecanismelor economice.

3. Federația Națională a Patronatului din Agricultură și Industria Alimentară

Scopul: apărarea drepturilor și intereselor celor 17 asociații patronale, inclusiv 15 asociații regionale patronale ale producătorilor agricoli, care întrunesc circa 2000 de întreprinderi agricole, deținători a circa 50% din terenurile agricole ale Republicii Moldova, Asociația Patronală a Întreprinderilor Zootehnice „Zoocarlap” și Asociația Patronală a Exportatorilor de Cereale.

4. Uniunea Producătorilor de Zahăr

Scopul: susținerea drepturilor și intereselor întreprinderilor industriei zahărului: producătorii de zahăr și producătorii și furnizorii semințelor de sfeclă de zahăr.

5. Federația Patronală a Constructorilor, Drumarilor și Producătorilor de Materiale de Construcție (FPCDPMC) „Condramat”

Scopul: asistența membrilor în capacitatea lor de patroni prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor și reprezentarea intereselor membrilor săi în relațiile cu

	<p>autoritățile publice, cu sindicatele, precum și cu orice alte organizații neguvernamentale pe plan național și internațional, în conformitate cu prevederile legale.</p> <p>6. Asociația Națională a Producătorilor din Republica Moldova</p> <p><i>Scopul:</i> realizarea ideii de unificare a forțelor și colaborarea asociațiilor naționale obștești ale producătorilor și prestatorilor de servicii în scopul asigurării funcționării stabile, dezvoltării economiilor naționale. UIP acordă asistență producătorilor de mărfuri în realizarea reformelor economice pentru integrarea cu succes în economia de piață internațională, contribuie la lărgirea relațiilor de cooperare internațională, reprezintă și apără drepturile și interesele economice ale membrilor săi.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.4. CADRUL LEGAL PRIVIND ACTIVITATEA ANTREPRENORIALĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA

<p>Conținuturi vizate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actele normative de bază: Codul civil, Codul muncii, Codul fiscal, Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, Legea cu privire la IMM etc. • Înregistrarea de stat a unei afaceri: pachetul de acte necesare pentru înregistrarea unei afaceri
<p>Concepte și noțiuni-cheie</p>	<p><i>act normativ, reglementarea activității de antreprenoriat, certificat de înregistrare, licență, patentă de întreprinzător, gen de activitate</i></p>
<p>Sugestii didactice de predare-învățare</p>	<p>ACTELE NORMATIVE DE BAZĂ: CODUL CIVIL, CODUL MUNCII, CODUL FISCAL, LEGEA CU PRIVIRE LA ANTREPRENORIAT ȘI ÎNTRINDERI, LEGEA CU PRIVIRE LA IMM ETC.</p> <p>Actele normative de bază:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codul civil al Republicii Moldova, elaborat în 2002 și publicat în <i>Monitorul Oficial</i> nr. 82-86 din 22.06.2002 • Codul muncii al Republicii Moldova, elaborat în 2003 și publicat în <i>Monitorul Oficial</i> nr. 159-162/648 din 29.07.2003 • Codul fiscal al Republicii Moldova. Legea nr. 1163-XII din 24 aprilie 1997 <p>Acte normative care reglementează activitatea de antreprenoriat în Republica Moldova:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legea nr. 845-XII din 03.01.1992 „Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi” • Legea nr. 220 din 19.10.2007 privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali • Legea nr. 160 din 22.07.2011 privind reglementarea prin autorizare a activității de întreprinzător • Legea cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr. 179 din 21.07.2016 • Legea contabilității nr. 287 din 15.12.2017 • Standardele Naționale de Contabilitate, probate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 118 din 06.08.2013 <p>Codul civil (CC): unul dintre aspectele pe care le reglementează ține de raporturile juridice civile ale persoanelor fizice și juridice, cele care practică, precum și cele care nu practică activitate de antreprenoriat (descrie în capitolul II al legii).</p>

Legea definește noțiunea de *persoană juridică* – o persoană sau o colectivitate de persoane fizice, care se organizează ca instituție de sine stătătoare, deține avere proprie și e creată pentru realizarea unui anumit scop.

De asemenea, CC prevede:

- formele organizatorico-juridice (societățile comerciale: societate în nume colectiv, societate în comandită, societate cu răspundere limitată, societate pe acțiuni; cooperativele; gospodăriile țărănești) ale persoanelor fizice și juridice;
- drepturile și obligațiile persoanelor juridice în funcție de forma organizatorico-juridică.

Codul muncii (CM) reglementează relațiile cu angajații în cadrul oricărei organizații, indiferent de mărimea și de forma ei de proprietate.

Codul muncii reglementează totalitatea raporturilor individuale și colective de muncă, controlul aplicării reglementărilor din domeniul raporturilor de muncă, precum și alte raporturi legate nemijlocit de relațiile de muncă.

De asemenea, CM prevede:

- **caracterul și conținutul *Contractului colectiv de muncă*** – actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul organizației, încheiat în formă scrisă între salariați și angajator (se prevăd angajamentele reciproce privind: formele, sistemele și cuantumul retribuiri muncii; plata indemnizațiilor și compensațiilor, timpul de muncă și cel de odihnă, durata concediilor, condițiile de muncă și protecția muncii salariaților, securitatea ecologică și ocrotirea sănătății salariaților etc.);
- **caracterul și conținutul *Contractului individual de muncă*** – înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă, să respecte regulamentul intern al organizației, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii (Titlul III, art. 45-55 CM);
- **timpul de muncă și de odihnă al salariaților.** Durata zilnică normală a timpului de muncă constituie 8 ore pe zi și nu mai mult de 40 de ore pe săptămână, timp de 5 zile, cu două zile de repaus sau a săptămânii de lucru de 6 zile cu o zi de repaus. Concediul de odihnă anual plătit este cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare;
- **structura salariului, condițiile și sistemele de salarizare;**
- **normarea muncii** constituie normele de producție, de timp, de deservire, de personal, care se stabilesc de către angajator pentru salariați în concordanță cu nivelul atins al tehnicii și tehnologiei, al organizării producției și a muncii, astfel încât să corespundă condițiilor concrete din unitate și să nu conducă la suprasolicitarea salariaților;
- **garanții și compensații** acordate salariaților în funcție de diverse situații de muncă;
- **Regulamentul intern al unității și disciplina muncii** – obligația tuturor salariaților de a se subordona unor reguli de comportare stabilite în conformitate cu CM, cu alte acte normative, cu convențiile colective, cu contractele colective și cu cele individuale de muncă, precum și cu actele normative la nivel de unitate, inclusiv cu regulamentul intern al unității;
- **securitatea muncii salariaților;**
- **răspunderea materială a salariaților;**
- **soluționarea conflictelor colective de muncă** (de exemplu, greva).

Codul fiscal (CF) stabilește principiile generale ale impozitării în Republica Moldova, statutul juridic al contribuabililor, al organelor fiscale și al altor participanți la relațiile reglementate de legislația fiscală, principiile de determinare a obiectului impunerii (obiectul care se supune impozitării), principiile evidenței veniturilor și cheltuielilor deduse, modul și condițiile de tragere la răspundere pentru încălcarea legislației fiscale, precum și modul de contestare a acțiunilor organelor fiscale și ale persoanelor cu funcții de răspundere ale acestora.

Legea „Cu privire la antreprenoriat și întreprinderi” stabilește agenții economice care au dreptul, în numele lor (firmelor lor), să desfășoare activitate de antreprenoriat în Republica Moldova și determină principiile juridice (drepturile și obligațiile), organizatorice și economice ale acestei activități.

Legea prevede că întreprinderea este:

- forma organizatorico-juridică a activității de antreprenoriat;
- întreprinderea constituie un agent economic cu firmă (titlatură) proprie înființată de antreprenor în modul stabilit de legislație;
- întreprinderea are dreptul de persoană juridică sau de persoană fizică. Întreprinderea persoană juridică (SRL; SA, SNC etc.) și întreprinderea persoană fizică (ÎI și GȚ) au aceleași drepturi și obligații;
- întreprinderea devine subiect de drept din momentul înregistrării de stat.

Legea cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr. 179 din 21.07.2016 stabilește mediul instituțional, reglator și administrativ favorabil dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, stabilește formele juridice, economice și organizatorice ale susținerii de stat a dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii în Republica Moldova.

În conformitate cu legea sus-numită, întreprinderile se clasifică în micro, mici și mijlocii.

Criteria de atribuire	Numărul mediu anual de salariați, persoane	Suma anuală a veniturilor din vânzări, mil. lei	Valoarea anuală totală de bilanț a activelor, mil. lei
Micro-întreprinderi	Cel mult 9	Cel mult 9	Cel mult 3
Întreprinderi mici	10-49	Cel mult 25	Cel mult 25
Întreprinderi mijlocii	50-249	Cel mult 50	Cel mult 50

ÎNREGISTRAREA DE STAT A UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE: PACHETUL DE ACTE NECESARE PENTRU ÎNȚIEREA UNEI AFACERI

Explicați elevilor că dacă au decis să deschidă propria afacere, este necesară înregistrarea afacerii, înainte de începerea activității.

Procedura de înregistrare a întreprinderii

Înregistrarea întreprinderii cu statut de Societate cu Răspundere Limitată ori Întreprinzător Individual se efectuează la oficiul teritorial al **Agenciei Serviciilor Publice** (www.asp.gov.md) în a cărui rază de deservire se află domiciliul fondatorului.

Pentru înregistrarea întreprinderii se depun următoarele documente:

- buletinele de identitate ale fondatorilor și administratorului (dacă e altul decât fondatorul);
- cerere de înregistrare în conformitate cu modelul aprobat de autoritatea de înregistrare a statului;
- decizia privind constituirea și documentele constitutive ale persoanei, în funcție de forma juridică, în 2 exemplare;
- documentul care confirmă plata taxei de înregistrare.

După înregistrarea în Registrul de stat administratorului i se eliberează documente:

- decizia autorității de înregistrare a statului;
- documente constitutive;
- extrasul din Registrul de Stat.

N.B. Înregistrarea de stat a întreprinzătorului individual nu se admite în cazul în care:

- a) o persoană fizică este deja înregistrată în calitate de întreprinzător individual;
- b) persoana respectivă este lipsită, prin hotărârea instanței de judecată, de dreptul de a practica activitate de întreprinzător;
- c) dacă întreprinderile care nu activează și care nu au fost lichidate în modul prevăzut de lege sau care au datorii la bugetul de stat au fost înregistrate anterior pe numele persoanei.

Pentru lansarea afacerii, după caz, este necesar de obținut actele permissive care reglementează activitatea întreprinderii. De exemplu: autorizația de funcționare a unităților comerciale și de prestare a serviciilor care legalizează amplasamentul afacerii sau autorizație sanitară de funcționare, eliberată la Centrul de Medicină Preventivă, care confirmă faptul că activitatea desfășurată de deținătorul acesteia corespunde integral prevederilor sau cerințelor sanitaro-epidemiologice în vigoare etc.

Actele permissive privind reglementarea prin autorizare a activității de întreprinzător sunt reglementate de **Legea nr. 160 din 22.07.2011**. *Actul permisiv* este un document constatator prin care autoritatea emitentă constată unele fapte juridice și/sau conferă solicitantului o serie de drepturi și de obligații pentru inițierea, desfășurarea și/sau încetarea activității de întreprinzător sau a unor acțiuni aferente acestei activități.

Legea definește *actele permissive (licență, autorizație, certificat) și aprobă Nomenclatorul actelor permissive și autoritățile emitente*.

Procedura de înregistrare a gospodăriei țărănești

Actele necesare pentru înregistrarea gospodăriei țărănești se vor prezenta la primăria localității în care se află lotul de pământ:

- 1. Declarația** (actul de constituire) semnată de fondator (trebuie să aibă vârsta minimă de 18 ani) și ceilalți membri (care pot fi soțul, soția, copiii, surorile, frații, nepoții ce au atins vârsta de 16 ani). Semnăturile vor fi autentificate la notar sau de către secretarul primăriei la care se înregistrează gospodăria.
- 2. Copia actului ce confirmă dreptul de proprietate** al fondatorului asupra lotului de pământ.
- 3. Copia contractului de arendă**, dacă lotul este luat în arendă.

4. Chitanța de achitare a taxei de înregistrare.

Sarcină: propuneți elevilor exercițiul de identificare a necesarului de acte în funcție de forma organizatorico-juridică a afacerii.

IMPOZITE ȘI TAXE – NOȚIUNI GENERALE ȘI CARACTERISTICI

Impozitul reprezintă o contribuție bănească obligatorie cu titlu nerambursabil, datorată, conform legii, statului de către persoanele fizice și juridice pentru veniturile pe care le obțin sau pentru averea pe care o posedă. Plata impozitului se efectuează în mărimea și în termenul precis stabilit prin lege.

Elevilor li se va explica faptul că după înregistrarea activității de antreprenoriat, în calitate de întreprinzător individual sau de persoană juridică, antreprenorul trebuie să devină conștient de faptul că din momentul dat el este contribuabil (persoană obligată să plătească taxe și impozite) și va începe să aibă obligații fiscale față de stat, cu alte cuvinte, să plătească taxe și impozite.

Camera Înregistrării de Stat atribuie fiecărei întreprinderi un număr de identitate de stat, care este considerat și codul fiscal al acesteia și care va fi indicat în toate dările de seamă fiscale și în alte documente de evidență contabilă. Deși Camera Înregistrării de Stat prezintă organului fiscal, o dată la 3 zile, informația privind atribuirea numărului de identitate de stat, este necesar ca antreprenorul personal să intre în evidență la oficiul teritorial al Inspectoratului Fiscal de Stat în raza căruia își are sediul întreprinderea.

Inspectoratul fiscal de stat teritorial deschide pentru fiecare întreprindere un dosar personal, care conține:

- copiile actelor de constituire și ale certificatului înregistrării de stat;
- datele fondatorului, conducătorului și ale contabilului-șef (numele, prenumele, data, anul nașterii, adresa și informația de contact, datele documentului ce atestă identitatea), precum și alte acte necesare organului fiscal.

În cazul în care își schimbă sediul din raza de activitate a Inspectoratului Fiscal de Stat teritorial unde se află în evidență, contribuabilul va depune cererea de transmitere a dosarului la Inspectoratul Fiscal de Stat teritorial la noul sediu.

Documentele de bază care definesc principiile generale ale impozitării în Republica Moldova, statutul juridic al contribuabililor, al organelor fiscale și al altor participanți la relațiile reglementate de legislația fiscală, principiile de determinare a obiectului care va fi supus impozitării (impunerii) etc. sunt:

- Codul fiscal al Republicii Moldova;
- Legea bugetului asigurărilor sociale de stat pe anul în curs, care se aprobă de obicei în luna decembrie a fiecărui an pentru următorul (de exemplu, **Legea** nr. 250 din 08.11.2012 cu privire la bugetul asigurărilor sociale de stat pe anul 2013);
- Legea fondurilor asigurării de asistență medicală pe anul în curs (de exemplu, pentru anul 2013, **Legea** nr. 251 din 08.11.2012).

BAZELE IMPOZITĂRII

Sistemul fiscal al Republicii Moldova, potrivit Codului fiscal, reprezintă totalitatea impozitelor și taxelor, a principiilor, formelor și metodelor de stabilire, modificare și anulare a acestora, precum și totalitatea măsurilor ce asigură achitarea lor.

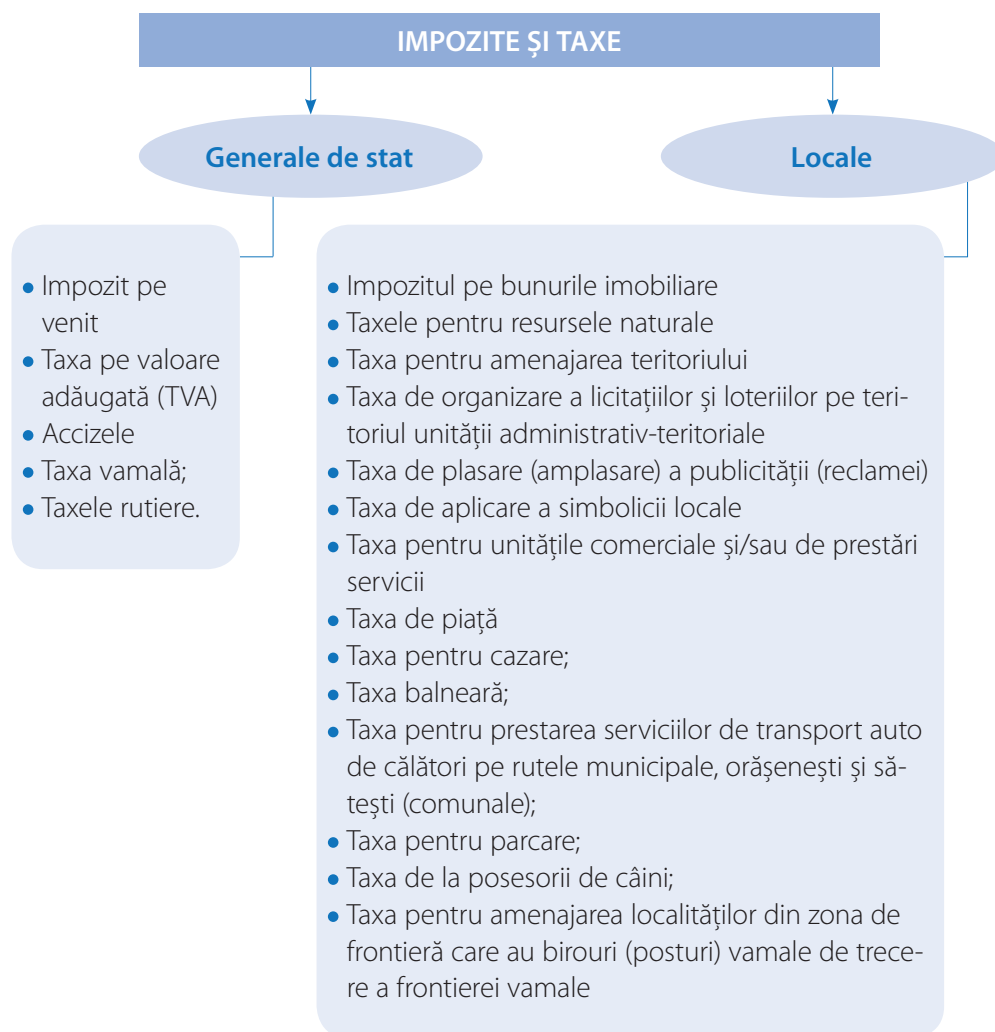
Sistemul fiscal face parte componentă din sistemul financiar al Republicii Moldova și include următoarele elemente:

- legislația fiscală;
- sistemul de impozite și taxe;
- organele fiscale.

1. Legislația fiscală (dreptul fiscal) reprezintă reglementările juridice privind veniturile Bugetului Public Național, care se realizează primordial prin intermediul impozitelor și taxelor și include:

- Codul fiscal cu cele 9 Titluri;
- Legea privind tariful vamal;
- Legea cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală;
- Legea privind sistemul public de asigurări sociale;
- Legea cu privire la patenta de întreprinzător.

2. Sistemul de impozite și taxe în Republica Moldova, după instituțiile care le administrează, este format din:



Sarcină: Rugați-i pe elevi să examineze mărimea taxelor locale aferente unei activități de antreprenariat (la alegere) în regiunea în care locuiesc/învață și să le noteze.

IMPOZITUL PE VENIT, CONTRIBUȚII DE ASIGURARE SOCIALĂ OBLIGATORIE, PRIMA DE ASIGURARE MEDICALĂ

Impozitul pe venit se percepe din venitul brut obținut de persoanele juridice sau fizice din toate sursele aflate în Republica Moldova, precum și din venitul obținut din orice surse aflate în afara țării.

Baza de calcul a impozitului este venitul impozabil. Venitul impozabil se determină pentru:

Agentul economic	Formula de calcul
Persoanele juridice și fizice care practică activitatea de antreprenariat sau profesională, ca diferență dintre venitul brut și cheltuielile suportate în cadrul activității de întreprinzător și admisibile conform prevederilor Codului fiscal	Venit impozabil = Venit brut – Cheltuieli de antreprenariat admisibile (de către Fisc)

Exemple de calculare a veniturii impozabil pentru antreprenori sunt prezentate în *anexe*.

Nota bene! Antreprenorii vor trebui să fie la curent cu legea bugetului de stat, care se aprobă în fiecare an și care poate include modificări privind mărimea impozitelor și termenele de achitare a impozitelor de către agenții economici. De exemplu, art. 54¹, alin. (l) din Codul fiscal nr. I 163-XIII din 24.04.1997 în redacția Legii nr. 178 din 11.07.2012 (publicată în Monitorul Oficial nr. 190-192/664 din 4.09.2012) privind aplicarea impozitului pe venit din activitatea operațională a agenților economici subiecți ai sectorului întreprinderilor mici și mijlocii prevede că agenții economici care nu sunt plătitori de TVA, cu excepția gospodăriilor țărănești și a întreprinzătorilor individuali, care la data de 31 decembrie au obținut venituri:

1. Până la 1,2 mil. lei pot alege unul dintre următoarele regimuri de impozitare:

- cu plata impozitului în mărime de 4% din venitul obținut din activitatea operațională;
- regimul de impozitare aplicat în modul general stabilit (cu plata impozitului pe venit în mărime de 12% din venitul impozabil).

2. Mai mult de 1,2 mil. lei ori din momentul în care devin plătitori de TVA vor aplica regimul de impozitare în modul general, cu plata impozitului pe venit în mărime de 12% din venitul impozabil.

Alegerea regimului fiscal se realizează, prin indicarea lui în politica de contabilitate a agentului economic, până la data de 25 aprilie, iar pentru subiecții care s-au înregistrat ca plătitori de TVA pe parcursul perioadei fiscale de declarare – până la data de 25 a lunii următoare trimestrului de înregistrare.

Impozitul pe venit, contribuția de asigurare socială, prima de asigurare obligatorie de asistență medicală

Suma totală a impozitului pe venit se determină:

- a) pentru persoanele juridice, fizice și întreprinzători individuali – în mărime de 12% din venitul impozabil;
- b) pentru gospodăriile țărănești (de fermier) – în mărime de 7% din venitul impozabil.

Conform Legii bugetului asigurărilor sociale de stat pe anul 2020, tariful contribuției de asigurare socială plătită de angajatorii din sectorul privat, instituțiile de învățământ superior și medico-sanitare constituie 18% din salariul angajaților, cea virată de angajatorii din agricultură – 12%, iar tariful contribuției individuale a angajaților – 6%.

Pentru persoanele fizice ce își desfășoară activitatea pe bază de contract individual încheiat cu Casa Națională de Asigurări Sociale, **întreprinzătorii individuali și titularii de patente**, plata contribuției de asigurare socială va constitui 9456 de lei pe an, iar în cazul persoanelor fizice proprietari sau arendași de terenuri agricole care prelucrează terenul în mod individual – 2412 lei pe an.

Conform Legii fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală pentru anul 2020, prima de asigurare obligatorie de asistență medicală în formă de contribuție procentuală la salariu și la alte recompense se stabilește la 9,0%, inclusiv:

- 4,5% pentru angajator și
- 4,5% pentru angajat.

Categoriile de plătitori ai primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală în sumă fixă care se asigură în mod individual

1. Persoanele fizice neangajate:

- a) proprietarii de terenuri agricole, indiferent de faptul dacă au dat sau nu aceste terenuri în arendă sau în folosință pe bază de contract, cu excepția proprietarilor invalizi sau pensionari;
- b) fondatorii de întreprinderi individuale, cu excepția pensionarilor sau invalizilor;
- c) persoanele fizice care, pe bază de contract, iau în arendă sau în folosință terenuri agricole;
- d) titularii de patentă de întreprinzător, cu excepția titularilor pensionari sau invalizi;
- e) persoanele fizice care dau în chirie mijloace de transport, încăperi, utilaje și alte bunuri materiale, cu excepția terenurilor agricole.

2. Notarii privați și avocații, indiferent de forma juridică de organizare a activității, care au obținut licență în modul stabilit de lege.

3. Alte persoane fizice neangajate, cu domiciliul în Republica Moldova, care nu fac parte din niciuna din categoriile enumerate și nu sunt asigurate de Guvern, conform art. 4, alin. (4) din Legea cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală.

Costul primei de asigurare obligatorie de asistență medicală pentru persoanele fizice neangajate în anul 2020 constituie 4 056 de lei.

Nota bene! Contribuabilul are dreptul să obțină gratis de la Serviciul Fiscal de Stat și serviciul de colectare a impozitelor și taxelor locale informații despre impozitele și taxele în vigoare, precum și despre actele normative care reglementează modul și condițiile de achitare a acestora.

La calcularea venitului brut se includ următoarele surse de bază ale venitului impozabil:

- a) venitul provenit din activitatea de întreprinzător, din activitatea profesională sau din alte activități similare;
- b) venitul din activitatea societăților obținut de către membrii societăților și venitul obținut de către acționarii/deținătorii de unități (titluri) emise de organismele de plasament colectiv în valori mobiliare;

- c) plățile pentru munca efectuată și serviciile prestate (inclusiv salariile), facilitățile acordate de angajator, onorariile, comisioanele, primele și alte retribuiții similare;
- d) venitul din chirie (arendă);
- e) creșterea de capital definită la art. 40, alin. (7) al Codului fiscal.

Sarcină: Oferiți elevilor un exemplu de calculare a impozitului pe venit de către agenții economici persoane fizice și juridice (frontal).

Plățile sociale includ:

- contribuții de asigurări sociale de stat;
- primele de asigurare obligatorie de asistență medicală.

Plătitorii contribuțiilor pentru asigurările sociale și primelor de asigurare obligatorie medicală sunt următorii subiecți:

- persoanele angajate în baza contractului individual de muncă;
- întreprinderile și organizațiile;
- proprietarii de terenuri agricole;
- fondatorii de întreprinderi individuale;
- titularii patentelor de întreprinzător.

De ce achităm asigurarea socială? Indemnizații, ajutoare, pensii, pentru prevenirea îmbolnăvirilor și recuperarea capacității de muncă, ajutor de deces.

De ce achităm asigurarea medicală? Acoperirea cheltuielilor de tratare a maladiilor și afecțiunilor persoanelor asigurate.

Sarcină: Rugați-i pe elevi să-și expună părerea privind rolul impozitelor **prin prisma următorului citat:** „Impozitele sunt ceea ce plătim pentru o societate civilizată” (Oliver Wendell Holmes).

Bibliografie

1. Codul fiscal al Republicii Moldova nr. 1163 din 24 aprilie 1997.
 2. Legea nr. 267 din 23.11.2011 pentru modificarea și completarea unor acte legislative, capitolul 7: „Regimul fiscal al agenților economici ai sectorului întreprinderilor mici și mijlocii”.
 3. Sturzu Ion, *Obligațiile antreprenorului față de organele de stat*, materiale TOT la modulul „Politici IMM și obligațiile unui antreprenor față de organele de stat. Politica fiscală în Republica Moldova” în cadrul Winrock Moldova.
 4. Șuleanschi Sofia, Veveriță Valentina. *Primii pași în afaceri*, Chișinău, 2009, p. 59-63.
 5. Ușurel Lucia, Balaban Ecaterina, Iabanji Iulia, *Taxe și impozite pentru întreprinderile mici și mijlocii*, proiectul ACED/USAID, Chișinău, 2012, p. 8-9 și 22-23.
- www.gov.md; www.minfin.md; www.fisc.md; www.customes.md; www.cccec.md; www.cnass.md; www.cnam.md

MODULUL

II

ELEMENTE DE MANAGEMENT ȘI GESTIONARE A RISCURILOR

UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE:

- 2.1. Planificarea, organizarea și coordonarea unei activități antreprenoriale
- 2.2. Motivarea angajaților
- 2.3. Controlul afacerii și gestionarea riscurilor

Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total	Contact direct		Lucru individual
			Prelegeri	Practică/ Seminar	
1	Planificarea, organizarea și coordonarea unei activități antreprenoriale	22	16	2	2
2	Motivarea angajaților	16	10	4	2
3	Controlul afacerii și gestionarea riscurilor	16	8	4	4
Total		54	34	10	10

Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut/ Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1. Planificarea, organizarea și coordonarea unei activități antreprenoriale			
UC1. Planificarea unei activități antreprenoriale	1. Conceptul de management 2. Procesul de gestionare și planificare a unei activități antreprenoriale 3. Scopul și obiectivele unei activități antreprenoriale	A1. Explică termenul <i>management</i> . A2. Definește noțiunile de antreprenor și manager. A3. Caracterizează etapele activității de gestionare a unei afaceri. A4. Stabilește scopul și obiectivele unei afaceri. A5. Identifică activitățile procesului de planificare. A6. Valorifică momentele-cheie la elaborarea strategiei de gestionare a afacerii.* A7. Argumentează necesitatea planificării în procesul de gestionare a afacerii.**	At. 14. Apreciază importanța planificării și gestionării afacerii. At. 15. Manifestă curiozitate pentru activități inovative.*
UC2. Administrarea unei activități antreprenoriale	1. Organizarea timpului 2. Organizarea personalului și a condițiilor de muncă 3. Rolul comunicării în gestionarea unei activități antreprenoriale 4. Asigurarea cu resurse umane	A8. Elaborează schema de organizare a unei activități antreprenoriale. A9. Elaborează fișa postului pentru angajați. A10. Stabilește necesarul de personal pentru inițierea afacerii. A11. Stabilește sarcini pentru angajați și termene de realizare. A12. Elaborează un plan zilnic al activităților. A13. Aplică caracteristicile comunicării eficiente.	At. 16. Creează pentru angajați un mediu benefic, axat pe starea de bine a tuturor. At. 17. Conștientizează importanța gestionării zilnice a activității antreprenoriale.**

	5. Elementele principale ale unui contract de muncă, inclusiv avantajele contractului de muncă în dirijarea personalului angajat	<p>A14. Aplică metode eficiente de recrutare a personalului.</p> <p>A15. Întocmește un contract individual de muncă.</p> <p>A16. Desfășoară procedura de angajare a persoanei selectate.</p> <p>A17. Elaborează probe de testare a abilităților candidaților.*</p> <p>A18. Determină dificultățile care pot apărea în procesul comunicării.*</p> <p>A19. Determină nevoile angajaților pentru a obține implicarea totală a acestora.**</p> <p>A20. Argumentează rolul comunicării în gestionarea afacerii.**</p>	
2. Motivarea angajaților			
UC3. Motivarea financiară și non-financiară a angajaților	<p>1. Motivarea angajaților</p> <p>2. Noțiuni generale despre salarizare</p> <p>3. Etapele de calcul al salariului unui angajat</p> <p>4. Calcularea salariului – o procedură necesară unui antreprenor de succes</p> <p>5. Determinarea fondului de salarizare pentru activitatea antreprenorială</p> <p>6. Motivarea non-financiară</p>	<p>A21. Identifică metode eficiente de motivare a personalului angajat.</p> <p>A22. Selectează formele de salarizare pentru fiecare angajat.</p> <p>A23. Calculează salariul brut/net al unui angajat.</p> <p>A24. Calculează fondul de salarizare pentru o lună, inclusiv contribuțiile sociale și medicale etc.</p> <p>A25. Aplică metode de motivare a personalului, inclusiv nonfinanciare.</p> <p>A26. Analizează avantajele/dezavantajele diferitor forme de salarizare pentru propria afacere.*</p> <p>A27. Argumentează rolul motivațional al diferitor forme de salarizare.**</p> <p>A28. Argumentează importanța motivării nonfinanciare.**</p>	<p>At. 18. Manifestă respect față de sine și față de cei din jur.</p> <p>At. 19. Apreciază importanța distribuirii sarcinilor de lucru în funcție de categoria muncitorilor.*</p> <p>At. 20. Demonstrează autonomie și integritate morală în activitatea antreprenorială.**</p>
3. Controlul afacerii și gestionarea riscurilor			
UC4. Verificarea rezultatelor obținute în raport cu standardele de calitate	<p>1. Evaluarea calității</p> <p>2. Evaluarea profesională a angajaților</p>	<p>A29. Descrie etapele de bază ale controlului managerial.</p> <p>A30. Identifică domeniile asupra cărora se va axa controlul propriei afaceri.</p> <p>A31. Determină indicatorii financiari ai afacerii.</p> <p>A32. Determină indicatorii de eficiență a muncii.</p> <p>A33. Aplică standardele de calitate.</p> <p>A34. Analizează căile posibile de creștere a nivelului eficienței muncii.*</p> <p>A35. Argumentează necesitatea realizării controlului managerial.**</p>	<p>At. 21. Respectă etapele de bază ale controlului managerial.</p> <p>At. 22. Conștientizează necesitatea respectării procesului tehnologic pentru asigurarea calității.*</p>

<p>UC5. Gestionarea riscurilor</p>	<p>1. Tipurile de riscuri și cauzele apariției acestora 2. Modalități de diminuare și gestionare a riscurilor</p>	<p>A36. Identifică riscurile specifice propriei idei de afaceri. A37. Analizează cauzele apariției riscurilor în antreprenariat. A38. Clasifică riscurile activității de antreprenariat în funcție de diferite criterii. A39. Determină modalitățile de gestionare a riscurilor. A40. Evaluează impactul riscurilor asupra unei activități antreprenoriale.* A41. Elaborează măsuri de gestionare a riscurilor.* A42. Argumentează metode eficiente de gestionare a riscurilor în situații concrete.**</p>	<p>At. 23. Apreciază importanța gestionării riscurilor pentru succesul afacerii. At. 24. Își asumă în mod conștient rolul de lider în organizarea unor activități antreprenoriale în funcție de pregătirea și competențele personale.*</p>
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Descrierea generală a modului

În cadrul acestui modul elevii vor fi informați despre principalele idei și noțiuni din teoria și practica managerială: funcțiile, strategiile, organizarea, coordonarea și controlul. De asemenea, un subiect aparte îl va constitui managementul resurselor umane împreună cu toate particularitățile sale. Un alt aspect sensibil este tematica riscului în activitatea de antreprenariat. Se va aborda și subiectul greșelilor tipice pe care le comit antreprenorii în procesul de gestiune a afacerii.

2.1. PLANIFICAREA, ORGANIZAREA ȘI COORDONAREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

<p>Conținuturi vizate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificarea, organizarea și coordonarea unei activități antreprenoriale • Motivarea angajaților • Controlul afacerii și gestionarea riscurilor
<p>Concepte și noțiuni-cheie</p>	<p><i>management, manager, planificare, organizare, coordonare, motivare, control, strategie, scopul afacerii, gestionarea riscurilor</i></p>
<p>Sugestii didactice de predare-învățare</p>	<p>CONCEPTUL DE MANAGEMENT</p> <p>Cuvântul <i>management</i> provine de la italianescul <i>maneggiare</i>, care înseamnă „a manevra, a conduce”, derivat din latinescul <i>manus</i> „mână”.</p> <p>Pentru a facilita predarea conceptului se poate utiliza algoritmul următor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Caracteristici relevante (care ies în evidență, importante, remarcabile). De exemplu: artă, proces, activitate, planificare, organizare, coordonare, motivare, control.</i>

- *Caracteristici irelevante (neimportante). De exemplu: resurse umane, materiale, finanțe.*
- *Exemple: Managementul resurselor umane, financiar, organizatoric, logistic etc.*
- *Non-exemple (trebuie să fie din domeniu). De exemplu: administrare.*
- *Analogii (din alte domenii). De exemplu: prepararea bucatelor, curățenia.*
- *Definiția. De exemplu: un tip de muncă, activitate care implică gestionarea unei organizații prin folosirea, combinarea și coordonarea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale cu scopul obținerii rezultatelor dorite.*

Managementul este un tip special de muncă intelectuală, prin care cei ce o practică îi determină pe alții să facă ceea ce trebuie făcut în întreprindere. Prin management se înțelege un grup, o echipă sau o persoană investiți cu autoritatea, competențele și răspunderile funcției de conducere într-o organizație.

Ce trebuie să fac? Când trebuie să realizez cele planificate? Cine va fi responsabil de aceste acțiuni? Care va fi rezultatul acțiunilor? Iată câteva întrebări pe care antreprenorul începător și le adresează, chiar dacă el este unicul angajat în afacerea sa. Antreprenorul e managerul propriului timp, al propriei energii și al propriilor bani cu scopul de a obține un profit. El ia decizii în fiecare zi în aceste trei domenii, decizii ce au influență cu bătaie lungă asupra carierei, a vieții lui și a vieții altora.

Sarcină: Discutați cu elevii care ar fi calitățile pe care trebuie să le posede un bun manager. **De exemplu:** responsabilitate, integritate (morală, financiară), liderism, perseverență (abilitatea de a stabili niște scopuri și de a le realiza).

Liderismul în sine reprezintă o abilitate managerială. Un lider adevărat inspiră un sentiment de încredere și admirație angajaților săi și un sentiment de conștientizare a angajamentului față de afacere. Un lider adevărat îi influențează pe alții să-l urmeze. Transformarea e o necesitate pentru fiecare zi, de aceea liderii trebuie să fie flexibili, capabili să se adapteze și să încurajeze aceste calități la membrii echipei sale. Pentru dezvoltarea afacerii este important să fii inovator. Inovația este o iscusință în sine. Liderii trebuie să fie deschiși pentru idei noi, trebuie să inoveze, să aducă schimbări pozitive. De fapt, progresul este greu de realizat fără inovare. Un lider nu numai tinde, dar și oferă angajaților săi un model-structură pentru a ajunge la acele aspirații. Inovația implică atât imaginație, cât și acțiunea în conformitate cu ea.

PROCESUL DE GESTIONARE ȘI PLANIFICARE A UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

Activitățile de gestionare a afacerii sunt divizate în 5 etape:

- **Planificarea** – Ce trebuie și ce poate fi realizat? Planificarea implică identificarea scopului și a obiectivelor afacerii și găsirea modalității de a le atinge. Aceasta presupune estimarea costurilor care vor fi suportate și evaluarea timpului necesar pentru realizarea scopului. Un plan trebuie să fie cercetat și revizuit în mod sistematic. Planul poate fi considerat bun în cazul în care atingerea obiectivelor afacerii este posibilă cu resursele planificate.
- **Organizarea** – Cum se vor realiza obiectivele? Stabilirea unor acțiuni pentru a atinge scopurile stabilite, divizarea acțiunilor pe sarcini și alocarea resurselor necesare.
- **Coordonarea** – Cine va realiza acțiunile planificate? Repartizarea sarcinilor potrivite ca mărime și grad de dificultate pentru fiecare angajat astfel încât afacerea să meargă fără probleme. Coordonarea implică o comunicare eficientă între membrii echipei și între echipe.

- **Motivarea** – Cum vor fi satisfăcute necesitățile angajaților în vederea realizării obiectivelor stabilite? Încurajarea angajaților ca ei să lucreze mai eficient atât pentru dezvoltarea lor, cât și a afacerii.
- **Controlul** – Ce rezultate au fost obținute? Supravegherea permanentă a operațiilor și a angajaților e necesară pentru a asigura atingerea scopurilor și câștigarea unui profit, dar și pentru a evalua nivelul de dezvoltare a afacerii.

În realitate, activitatea unui manager este mult mai complexă, fragmentată, adesea imprevizibilă și chiar haotică, fiind influențată de multe evenimente și situații care nu pot fi controlate de el. Desigur, pe parcursul unei zile sau săptămâni de muncă el va parcurge toate etapele enumerate mai sus, dar în diferite secvențe, în condiții de incertitudine, informații incomplete, turbulență generală în lumea afacerilor.

Planificarea este o etapă foarte importantă în procesul de gestionare a oricărei afaceri, la fel ca temelia unei case, deoarece o bună planificare asigură deja succesul afacerii cu mai bine de 50%.

Procesul de planificare include următoarele activități:

- **Stabilirea scopului.** *Exemplu: Scopul* este sporirea profitului cu 2% (2000 de lei) în următorul an. Dar cum vom face acest lucru?
- **Formularea obiectivelor** afacerii pentru diferite perioade de timp. La formularea obiectivelor urmează să se țină cont de regula SMART: **S – specific; M – măsurabil; A – (de) atins/abordabil; R – relevant; T – raportate la timp.** *Algoritmul: verb + substantiv + valoare = obiectiv.* De exemplu: „Majorarea volumului de producție cu 10% în următorul an” sau „Lansarea în cursul anului viitor a unui nou produs” etc. În cazul unui obiectiv mai general, va fi dificil să fie realizat și să fie controlată atingerea acestuia.
- **Stabilirea strategiilor** necesare pentru realizarea obiectivelor și determinarea **necesariului** de mijloace materiale și financiare. Astfel:
 - se pot reduce cheltuielile – micșorarea costului producției, închirierea unor încăperi mai mici sau la un preț redus etc.;
 - pot fi ridicate prețurile;
 - poate spori volumul producției, menținând cheltuielile curente.

Respectiv, **strategia** va fi următoarea: reducerea costurilor de producție cu 15% anual, identificarea de noi furnizori și negocierea unor prețuri scăzute.

Definirea acțiunilor potrivite pentru obținerea rezultatului așteptat.

Sarcină: Rugați-i pe elevi să elaboreze scopul, 2-3 obiective, strategia și planul de acțiuni privind ideea lor de afaceri, care să corespundă cerințelor de formulare.

- **Implementarea planului, evaluarea rezultatelor și revizuirea acestuia**

De obicei, în activitatea antreprenorială pot fi evidențiate patru tipuri de planificări:

1. planificarea operativă;
2. planificarea pe termen scurt;
3. planificarea pe termen mediu;
4. planificarea strategică.

1. Planificarea operativă reprezintă planificarea de zi cu zi, pentru ziua de mâine și, posibil, pentru următoarele 5-6 zile. În literatura de specialitate pot fi găsite mai multe metode și tehnici de planificare, de la cele mai simple până la cele mai sofisticate, inclusiv cu utilizarea calculatorului.

lată una dintre cele mai simple tehnici de planificare.

- Notarea zilnică în agendă a tuturor activităților pentru următoarea zi, eventual, și pentru zile în curs. Sarcinile se pot clasifica în funcție de urgența executării lor.
- Un alt procedeu simplu ar fi să se noteze în dreptul fiecărei sarcini semnul „-“, când sunt planificate, și semnul „+“, după ce sunt executate. Astfel devine mult mai ușor să se monitorizeze realizarea sarcinilor planificate.

2. Planificarea pe termen scurt presupune o planificare pentru o perioadă de până la un an cu grad diferit de detaliere pentru o lună, un trimestru, jumătate de an și un an. Odată cu creșterea perioadei pentru care se face planificarea, crește și gradul de incertitudine. Chiar și pentru planificarea pe termen scurt se impune o prognoză a mai multor scenarii care se pot realiza.

3. Planificarea pe termen mediu pornește de la planificarea pe termen scurt, pentru o perioadă de un an cu detalii pentru fiecare lună, și continuă cu planificarea pentru următorii 2-3 ani cu mai puține detalii și, respectiv, cu prognoze mai puțin precise, dar cât mai realiste. Un exemplu concludent de plan pe termen mediu este planul de afaceri.

4. Planificarea strategică reflectă viziunea managerului afacerii, a patronului sau a echipei manageriale și conține un șir de activități ce vor fi continuate sau se vor finaliza peste 5, 10 sau chiar 15 ani. Un plan strategic va dezvolta situația afacerii peste 10-15 ani. Din această cauză planul nu va fi foarte detaliat, nu va conține prea multe date și cifre. Desigur, și acest tip de planificare se va baza pe analiza situației curente, în primul rând, a afacerii propriu-zise, dar în special pe analiza mediului extern, și anume a tendințelor de pe piețele locale, regionale și mondiale.

Caracteristicile unui plan reușit

- Un plan bun, în special primele trei tipuri, trebuie să fie cât mai specific – să conțină date concrete, măsurabile; termene de executare; nume de persoane sau departamente care vor fi responsabile și cele care vor fi antrenate în realizarea acțiunilor prevăzute; mărimea și sursele de finanțare pentru executarea activităților.
- Un plan operativ sau operațional trebuie să fie flexibil – să conțină și alternative pentru cazurile în care lucrurile vor evolua altfel decât au fost prevăzute. Aceste alternative de rezervă se mai numesc „Planul B”. Dacă este necesar, poate fi prevăzut și „Planul C”.
- Un plan bun trebuie să fie realist – adică bazat pe date și informații reale, pe analize și prognoze competente.
- Un plan bun, în special planul pe termen mediu și planul strategic, trebuie să conțină și strategiile de realizare a activităților planificate.

ORGANIZAREA TIMPULUI

În greacă, *organon* înseamnă armonie. Elevilor li se va explica noțiunea de *organizare*, care reprezintă un ansamblu de acțiuni întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare pe care le are la dispoziție întreprinderea, dar și a timpului pentru a se reuși totul. Nu în zadar englezii au spusă proverbială:

„Timpul înseamnă bani” (*Time is money*). Orice pierdere de timp se poate reflecta în mod negativ asupra resurselor antreprenorului. Timpul este limitat, de aceea trebuie foarte bine organizat. Managerul va îndeplini sarcinile sale într-un mod ordonat și va înțelege care activități sunt mai importante. Unele proiecte sunt mai importante sau mai profitabile decât altele. Anumite sarcini trebuie lăsate pe seama altcuiva prin procesul de delegare.

Lipsa timpului, de obicei, implică o mare grabă, stres și, în final, conduce la o performanță destul de redusă, ce se poate reflecta asupra calității produsului sau a serviciului prestat, asupra livrării în termen a produselor etc. Iar un client nemulțumit poate pleca în căutarea altor întreprinderi, mai de încredere.

În consecință, antreprenorul urmează să aloce timp suficient pentru următoarele sarcini:

- perioada, timpul livrării produsului/predării serviciului prestat;
- timpul necesar pentru procesul tehnologic de producere a bunului/prestare a serviciului;
- coordonarea angajaților care execută lucrările de producție sau prestare a serviciului;
- importanța legăturii dintre produs/serviciu și client, ce urmează a fi concepute ca un întreg pentru orice afacere.

De multe ori antreprenorul trebuie să realizeze o serie de sarcini concomitent pentru a-și putea îndeplini munca eficient și în timp util. Acest lucru se poate realiza prin estimarea timpului și a resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei sarcini, respectiv organizarea în mod corespunzător a procesului de lucru. De exemplu: e ca și cum ai prepara mai multe feluri de mâncare odată: mărunțim, fierbem, amestecăm toate produsele astfel încât să obținem bucatele în timpul stabilit.

Sarcină: Sugerați elevilor: 1. să alcătuiască o listă a etapelor de producere a bunului/prestare a serviciului selectat pentru afacerea proprie și să estimeze necesarul de timp pentru producerea bunului/prestarea serviciului ales, rezervând o marjă de 10% pentru situații neprevăzute; 2. să determine cum diverse etape ale procesului de producție pot fi realizate simultan, elaborând în baza lor un plan zilnic al activităților.

ORGANIZAREA PERSONALULUI ȘI A CONDIȚIILOR DE MUNCĂ

O altă parte importantă a muncii unui antreprenor este organizarea angajaților. **Personalul** este singura resursă din cadrul unei firme care are capacitatea de a-și mări valoarea odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale firmei, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică însă o subestimare a celorlalte resurse. Suprasolicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al întreprinderii.

Numai prin **satisfacerea nevoilor angajaților** se va putea obține implicarea totală a acestora (de la toate nivelurile) astfel încât abilitățile lor să fie utilizate în beneficiul întreprinderii.

Personalul firmei are următoarele necesități:

- condiții mai bune de muncă;
- satisfacția crescută a muncii;
- sănătate și siguranță sporită;
- moral îmbunătățit;
- stabilitatea locului de muncă.

Calitatea personalului firmei se concretizează prin:

- nivelul de instruire;
- atitudini;
- sisteme de valori;
- credințe;
- comportamente.

Planificarea necesarului de personal. Prima sarcină a antreprenorului este de a determina numărul necesar de angajați și funcțiile lor. În cadrul acestui proces urmează să se clarifice mai multe aspecte.

- Analiza muncii. O analiză a muncii va determina necesitățile companiei în ceea ce privește angajarea. Ce sarcini trebuie completate? De câți angajați este nevoie pentru a îndeplini aceste sarcini? Cum pot fi combinate câteva sarcini într-un singur post? Această combinație va fi prea mult pentru o singură persoană?
- Schema de organizare. O schemă de organizare va arăta care angajați vor supraveghea pe alții. Demonstrați o astfel de schemă sau desenați un exemplu pe tablă (organigrama întreprinderii).
- Descrierea activității în fișa de post. Aici se vor specifica sarcinile zilnice ale fiecărui angajat, programul de muncă și salariul.
- Specificarea activităților de muncă. La acest capitol sunt menționate deprinderile speciale ale fiecărui angajat. De exemplu, câteva posturi vor necesita studii universitare; un post presupune experiență de lucru cu un anumit program computerizat etc. Odată finalizate, aceste elemente vor permite selectarea și angajarea personalului. Pentru a angaja un personal calificat, trebuie să se selecteze persoanele cele mai potrivite.

Sarcină: Sugerați elevilor să determine posturile necesare pentru propria afacere.

Sarcină: Propuneți elevilor să completeze fișa de post din caiet pentru un post pe care îl consideră necesar în desfășurarea propriei afaceri.

În general, se investește mult timp și efort pentru a găsi angajatul cel mai potrivit. Un angajat bun va necesita mai puțină instruire, mai puțină supraveghere și va contribui la prosperarea afacerii prin calitatea înaltă a lucrului efectuat și a ideilor oferite.

Dar cum se vor identifica candidații potriviți pentru angajare? Și cum se va determina că ei într-adevăr sunt calificați pentru a lucra într-un anumit post?

Procesul de recrutare este un proces de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați, din care să fie posibilă selectarea celor care corespund cel mai bine pentru ocuparea posturilor vacante la întreprindere. Candidații potriviți pot fi găsiți prin:

- *publicitate* – se plasează un anunț însoțit de descrierea postului. Acesta urmează să fie formulat cât mai exact și mai politicos, să fie difuzat pe o arie cât mai extinsă pentru a ajunge la maximum de persoane care să corespundă criteriilor specificate în descriere, de exemplu, în ziarul sau la postul de radio local;
- *centre de angajare*, de exemplu, la filiala Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM) din localitate;
- *apelul la recomandările cunoscuților* – se solicită de la colegi, asociați, cunoscuți informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante;

- vizite la instituțiile de învățământ și discuții directe cu elevii, studenții și absolvenții acestor instituții.

Sarcină: Solicitați elevilor să alcătuiască în caiet un anunț de angajare pentru un post necesar propriei afaceri.

Procesul de selecție reprezintă procesul de alegere a persoanelor care au calificările și deprinderile necesare pentru a ocupa un anumit post de muncă vacant în cadrul unei întreprinderi.

O metodă de selecție este *interviul de angajare*. Va trebui timp pentru interviuarea candidatului. Mai jos sunt câteva întrebări obișnuite care se folosesc într-un interviu de angajare:

- De ce ați părăsit ultimul post de muncă?
- Care sunt punctele dvs. forte și cele slabe?
- De ce credeți că sunteți calificat pentru acest post?
- Ce așteptați de la patron/antreprenor?
- Descrieți ultimul șef al dvs. (Relațiile erau bune?)
- Descrieți unul dintre șefii dvs.

De asemenea, candidatul ar trebui să citească o descriere a postului (fișa de post) înainte de interviu ca să poată întreba despre punctele neclare în timpul interviului.

O altă modalitate de selecție ar fi **testarea candidaților**, după interviul de angajare. Testarea se impune în cazul în care sunt necesare anumite competențe pentru un post. De exemplu, pentru un post care presupune activitate intensă la calculator, se face o testare de culegere, punere în pagină a unui text etc. Folosind această practică, veți fi mai siguri că aptitudinile candidatului sunt la nivelul necesar postului.

Sarcină: Propuneți elevilor să elaboreze un set de întrebări pentru interviul de selecție a unui post din necesarul de personal pentru propria afacere.

Sarcină: Sugerați elevilor să elaboreze o probă de testare a aptitudinilor candidaților pentru un post necesar afacerii proprii.

Sarcină: Oferiți posibilitatea elevilor de a simula un interviu de selecție, în care vor adresa colegilor întrebările special elaborate pentru această activitate. Sugerați elevilor să-și schimbe locurile: cel care a fost angajator devine candidat și adresează setul său de întrebări. Cereți părerea persoanelor care au participat: Cum s-au simțit? În ce postură le-a plăcut mai mult să se afle? Cum consideră că s-au descurcat în ambele poziții? Întrebați opinia celorlalți elevi despre cele simulate de colegii lor.

Din momentul angajării, Codul muncii al Republicii Moldova (art. 171) prevede că angajatorul are obligația să asigure permanent salariaților condiții de muncă necesare pentru îndeplinirea normelor de producție (de deservire). Aceste condiții sunt:

- a. starea bună a mașinilor, a mașinilor-unelte și a dispozitivelor;
- b. asigurarea la timp cu documentație tehnică;
- c. calitatea corespunzătoare a materialelor și instrumentelor necesare pentru prestarea muncii, precum și aprovizionarea la timp cu ele;
- d. alimentarea la timp a procesului de producție cu energie electrică, cu gaze și cu alte surse de energie;
- e. asigurarea securității și sănătății în muncă și a securității de producție.

Legea securității și sănătății în muncă nr. 186-XVI din 10.07.2008 (publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 143-144) reglementează raporturile juridice ce țin de instituirea de măsuri privind asigurarea securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă, stabilește principiile generale privind prevenirea riscurilor profesionale, protecția lucrătorilor la locul de muncă, eliminarea factorilor de risc și de accidentare, informarea, consultarea, participarea echilibrată, instruirea lucrătorilor și a reprezentanților acestora.

Această lege prevede că angajatorul este obligat să asigure securitatea și sănătatea lucrătorilor sub toate aspectele ce țin de activitatea desfășurată, inclusiv prin informarea personalului despre regulile de securitate a muncii. De aceea trebuie să se atragă o atenție deosebită organizării condițiilor de muncă, care trebuie să fie asigurate conform legii în funcție de domeniul de activitate. Fiecare sferă de activitate are condițiile sale specifice de muncă, pe care elevii le studiază în cadrul disciplinelor de profil. De exemplu: pentru buna funcționare a unei brutării este important ca sistemul de ventilație să fie performant, să existe mijloace de combatere a incendiilor, să se repartizeze o cameră separată pentru păstrarea materiei prime, să se ofere haine speciale pentru angajați – potrivit normelor sanitaro-igienice etc.

Sarcină: Inițiați cu elevii o discuție privind condițiile de muncă pe care ei ar trebui să le asigure pentru propria afacere, conforme cu domeniul de activitate al acesteia.

CONTRACTUL INDIVIDUAL DE MUNCĂ

Relațiile cu angajații în cadrul oricărei firme, indiferent de mărimea și de forma ei de proprietate, sunt reglementate de Codul muncii (Codul muncii al Republicii Moldova, elaborat în 2003 și publicat în *Monitorul Oficial* nr. 159-162/648 din 29.07.2003).

Codul muncii prevede ca orice angajator să încheie în mod obligatoriu un contract individual de muncă cu angajații săi.

Contractul individual de muncă este un acord între lucrător și angajator, prin care lucrătorul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau un anumit post, subordonându-se ordinii interioare de muncă, stabilite de angajator. Angajatorul, la rândul său, se obligă să plătească lucrătorului salariul indicat în contract și să-i asigure condițiile de muncă care nu contravin legii.

Contractul individual de muncă poate fi încheiat pe un termen determinat.

Contractul individual de muncă poate fi încheiat doar în formă scrisă, fiind semnat de părți în două exemplare: un exemplar se păstrează la angajat și celălalt la angajator.

Clauzele principale ale contractului individual de muncă:

- obiectul contractului;
- drepturile și obligațiile părților;
- mărimea salariului;
- termenul de acțiune (valabilitate) a contractului;
- condiții de reziliere (desfacere) a contractului;
- garanțiile lucrătorului.

Procedura de angajare a persoanei care a fost selectată este următoarea:

1. Persoana depune o cerere de angajare pe numele antreprenorului.

2. Se încheie contractul individual de muncă între angajator ca persoană juridică și angajat ca persoană fizică (*vezi anexa*). Art. 57 din Codul muncii prevede că la încheierea contractului individual de muncă, persoana care se angajează prezintă angajatorului următoarele documente:

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
- carnetul de muncă, cu excepția cazurilor când persoana se încadrează în câmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul;
- documentele de evidență militară – pentru recruți și rezerviști;
- diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care impun cunoștințe sau calități speciale;
- certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare. **N.B.!** Se interzice angajatorului să ceară de la persoanele care se angajează alte documente decât cele indicate mai sus.

3. Antreprenorul, după încheierea contractului și semnarea cererii de angajare, emite ordinul de angajare. Orice angajare se legalizează prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) angajatorului, care este emis în baza contractului individual de muncă negociat și semnat de părți. Ordinul trebuie adus la cunoștință salariatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă. La cererea salariatului, angajatorul este obligat să-i elibereze acestuia o copie a ordinului legalizată în modul stabilit.

4. Apoi are loc întocmirea dosarului personal al angajatului și a fișei personale.

COMUNICAREA – UN INSTRUMENT EFICIENT DE GESTIONARE A ACTIVITĂȚII ANTREPRENORIALE

În general, **coordonarea** reprezintă un proces prin care un antreprenor creează și menține echilibrul între activitățile, oamenii și compartimentele de muncă pe care le are în subordine, pentru a realiza obiectivele propuse.

Coordonarea este etapa de gestionare a afacerii mai puțin formală, ce depinde în mod decisiv de latura umană a antreprenorului și ale cărei efecte sunt dificil de evaluat. O coordonare adecvată solicită antreprenorului sociabilitate, flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, calități esențiale pentru supraviețuirea într-o economie de piață concurențială.

O coordonare eficientă implică existența actului de comunicare. **Comunicarea** reprezintă procesul schimbului de informații între persoane, unele cu rol de emițător, iar altele cu rol de receptor, prin intermediul mesajelor simbolice – sunete, cifre, litere, cuvinte, semne scrise, gesturi.

Sarcină: Inițiați o discuție cu elevii privind caracteristicile comunicării eficiente dintre manager și subaltern. De exemplu: cum trebuie să comunice un antreprenor ca să se facă înțeleș pentru angajații săi?

Explicați elevilor că pentru o comunicare eficientă în calitate de antreprenor e necesar:

- să stabilim scopul exact al fiecărui act de comunicare;
- să clarificăm ideile înainte de a comunica;
- să alegem momentul potrivit pentru realizarea comunicării;
- să cunoaștem sensul, explicația termenilor, conceptelor, simbolurilor folosite;

- să folosim un limbaj simplu și direct;
- să adoptăm nu doar poziția de emițător, dar și pe cea de receptor;
- să asigurăm o concordanță între ceea ce comunicăm și ceea ce se face efectiv.

Sarcină: Realizați cu elevii un joc de rol privind barierele ce apar în procesul de comunicare dintre manager și subaltern. De exemplu: un angajat nu a îndeplinit sarcina de muncă necesară, reacția managerului la această faptă. După simulare elevii vor identifica posibilele cauze ale comportamentului angajatului și reacția managerului din punctul de vedere al schimbului informațional, precum și posibilitățile de eficientizare a procesului de comunicare între aceștia. Vor determina cât de convingătoare au fost argumentele interlocutorilor.

Ședințele sunt un mijloc util care contribuie la schimbul de informații despre situația în întreprindere, despre noile proiecte și care oferă posibilitatea de a elucida diverse probleme și griji ale angajaților.

Odată cu creșterea afacerii, crește și numărul angajaților și pentru antreprenor devine tot mai dificil să exercite de unul singur funcția de supraveghere. Prin urmare, un manager sau un antreprenor nu poate face totul de unul singur. Astfel, anumite sarcini trebuie delegate angajaților.

Delegarea presupune transmiterea temporară de către manager a unor sarcini sau activități persoanelor subordonate, însoțită de autoritatea și responsabilitatea corespunzătoare.

Deși, la prima vedere, s-ar părea că a delega este ceva ușor de realizat, în realitate situațiile sunt mult mai complicate și mai dificile. Lipsa de încredere în subordonați, frica apariției posibilei dependențe a managerului față de subordonat, precum și lipsa de încredere în sine constituie obstacolele de bază în calea delegării.

Sarcinile care nu cer creativitate, care sunt repetitive și regulate, pe care alte persoane le pot îndeplini mai bine sau care consumă din energia și timpul managerului de la alte activități mai importante trebuie să fie delegate.

Avantajele delegării

1. Eliberează antreprenorul de multe lucruri de rutină și de o importanță minoră.
2. Îi permite antreprenorului să se axeze pe exercitarea funcțiilor principale – planificare, organizare, motivare și control.
3. Extinde capacitatea de management, de a conduce.
4. Reduce întârzierile în luarea deciziilor, deoarece autoritatea de a lua anumite decizii este delegată mai aproape de locul acțiunii.
5. Permite ca deciziile să fie luate la nivelul la care detaliile sunt mai bine cunoscute.
6. Dezvoltă capacitatea angajaților de a lua decizii și, astfel, de a-și asuma anumite responsabilități.

Când este delegată o sarcină unui subordonat, antreprenorul trebuie să se asigure că el a înțeles:

- de ce lucrul respectiv trebuie executat;
- ce acțiuni se așteaptă de la el;

	<ul style="list-style-type: none"> • termenul de executare a lucrării; • limitele autorității de a lua decizii în mod independent; • în ce cazuri, cu ce probleme el poate să se adreseze antreprenorului; • ce rapoarte sau informații antreprenorul așteaptă să-i fie prezentate la final; • modalitățile de ghidare și monitorizare a persoanei delegate de antreprenor; • de ce resurse și de ce ajutor va putea beneficia persoana pentru a îndeplini sarcina respectivă. <p>Sarcină: Propuneți elevilor să selecteze doi colegi cărora le-ar delega sarcina de loțiitori ai șefului grupei, notând în caiet aspectele importante ce țin de acest proces.</p>	
Site-uri de recrutare	<p>www.jobinfo.md www.joblist.md www.jobmoldova.md www.joburi.md www.locurimunca.info www.makler.md www.moldovajob.md www.munka.md</p>	<p>www.rabota.md www.topjobs.md www.angajare.md www.anofm.md www.bestjobs.md www.cariera.md www.hr.md</p>

2.2. MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Metode de motivare a personalului • Rolul salariului în sistemul motivațional • Forme de salarizare • Fondul de salarii
Concepte și noțiuni-cheie	<i>motivarea personalului, sistem motivațional, recompensă, salariu, fond de salarizare</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>METODE DE MOTIVARE A PERSONALULUI</p> <p>Se va pune accent pe faptul că motivația este ceea ce-i face pe oameni să se comporte și să acționeze așa cum o fac. De exemplu, omul, având necesitatea de a mânca, se va orienta spre înlăturarea senzației de foame, aceasta transformându-se în motiv, iar motivul, la rândul lui, va satisface necesitatea prin trecerea directă la acțiune. Nu trebuie să se omită faptul că angajații, ca de altfel toți oamenii, sunt interesați, în primul rând, de propria bunăstare. Prin urmare, principala preocupare a antreprenorului în cadrul activității sale ca manager trebuie să fie grija pentru ca fiecare angajat să se simtă confortabil la locul său de muncă.</p> <p>Pentru ca motivația să fie eficientă, antreprenorul, managerul trebuie să știe mai multe despre necesitățile care afectează motivația angajaților săi, precum și despre metodele de motivare, clasificarea lor.</p> <p>Cele mai cunoscute metode ale motivației sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nonfinanciare; • financiare.

Prezentăm în continuare câteva căi simple de motivare a personalului.

- **Recunoștință pentru eforturile depuse.** Angajații sunt interesați de ceea ce fac la serviciu, mai ales atunci când își dau seama că managerul le apreciază munca. Uneori, o mulțumire verbală este suficientă. Un „Mulțumesc”, spus din suflet, poate valora foarte mult pentru angajați. De asemenea, dacă angajații știu că managerul cunoaște performanțele lor, ei vor fi mult mai atenți la îndeplinirea responsabilităților.
- **Schimbul de opinii.** Un manager bun va asculta deschis părerile angajaților săi. Deseori, angajații au relații mai apropiate cu clienții decât cu managerul și de aceea ei știu mai bine cerințele clientului. În același mod, dacă angajatul știe că managerul respectă opinia lui, aceasta îi permite angajatului să se simtă mult mai important.
- **Responsabilități suplimentare.** Angajații lucrează mai eficient dacă sunt implicați afectiv în munca lor. Cu mai multe responsabilități și deci control asupra unor părți mici din afacere, lucrătorul se va simți mai necesar, mai critic pentru succesul afacerii. De aceea, va lucra mai bine.
- **Respect!** Managerul trebuie să câștige respectul angajaților. Rareori, un manager ar putea organiza o echipă eficientă având o atitudine brutală față de membrii acesteia. Comportamentul managerului cu angajații va determina comportamentul angajaților cu clientul. Angajații sunt cea mai valoroasă calitate a companiei – de aceea urmează a fi tratați cu respect!

Metode financiare de motivare a personalului:

- **Sistem pozitiv de remunerare.** Angajații pot fi remunerați prin: mărirea salariului, oferirea unui procent din profitul anual al firmei, acordarea unor prime celor mai activi angajați. În general, nu mărirea primei contează, cel mai important este gestul.

Uneori metodele nonfinanciare de motivare pot să dea un rezultat mult mai bun decât cele financiare, însă antreprenorul nu poate întotdeauna miza pe acest lucru, deoarece până la urmă factorii motivatori sunt individuali, deosebindu-se mult de la o persoană la alta. De aceea procesul de motivare nu trebuie privit ca un ansamblu de reguli ce se potrivesc tuturor, ci ajustate individual.

Sarcină: Sugerați elevilor să stabilească metodele de motivare a personalului implicat în propria afacere, argumentând răspunsul.

ROLUL SALARIULUI ÎN SISTEMUL MOTIVAȚIONAL

Stimulii economici ocupă un loc important printre celelalte categorii de factori motivatori. Totuși, s-a constatat că mulți oameni continuă să muncească chiar și după ieșirea la pensie, alții continuă să muncească chiar după ce au ajuns la un anumit nivel financiar, iar alții preferă unele locuri de muncă retribuite mai prost în locul altora retribuite mai bine. Cercetările efectuate au demonstrat că salariul ocupă locurile 3-4 sau chiar 6-7 în listele ce conțin și alți stimulenți capabili să motiveze comportamentul oamenilor, iar în ceea ce privește suplimentele de remunerare, acestea au mai mult o influență preventivă decât creativă. Ele preîntâmpină apariția atitudinilor negative, dar nu creează atitudini pozitive.

În continuare elevii vor fi informați cu privire la metoda financiară de motivare a angajaților pe care o poate aplica antreprenorul. Pentru motivarea economică a salariaților urmează să se stabilească un sistem adecvat de recompense. Mărirea recompensei este influențată de performanțele angajatului, de contribuția acestuia la rezultatele întreprinderii, de cunoștințe, experiență, efort, competență, condițiile de muncă etc.

Recompensele pot fi *directe*: salariul, sporuri la salariu, prime, comisioane etc. și *indirecte*: plata concediilor de odihnă, asigurarea angajaților etc.

Cel mai frecvent aplicată formă de recompensă este salariul.

Salariul reprezintă suma primită pentru munca efectuată sau pentru rezultatele obținute de un angajat într-o anumită perioadă de timp.

Salariul se plătește periodic, dar nu mai rar decât o dată pe lună pentru salariații remunerați în baza salariilor lunare ale funcției. Salariul poate fi transferat pe contul de card al salariatului sau oferit în numerar.

Mărimea salariului trebuie să fie direct proporțională cu performanțele angajatului, cu contribuția acestuia la rezultatele întreprinderii, cu cunoștințele, experiența, efortul depus la locul de muncă, competența sa, adică să fie echitabil.

Mărimea salariului și a recompenselor și modalitatea de achitare a acestora urmează să fie menționate în contractul individual de muncă. Salariul trebuie să fie anunțat și distribuit în mod confidențial.

Rolul și funcțiile salariului constau în:

- echilibrul în raportul cerere-ofertă pe piața forței de muncă;
- mecanismul de ajustare a relației dintre salarii și productivitatea muncii.

Structura salariului:

a) *salariul brut* cuprinde totalitatea veniturilor obținute de salariat, inclusiv contribuțiile sociale (impozit, fondul social, asigurare medicală);

b) *salariul net* este partea din salariu care îi revine angajatului după reținerea prevăzută prin lege a contribuțiilor sociale (impozit, fondul de pensii, asigurare medicală).

Formula de calcul al salariului:

$$\text{SALARIUL NET} = \text{salariul brut (lei)} - \text{suma contribuțiilor sociale (fondul de pensii, asigurare medicală) (\%)} - \text{suma impozitului pe venit (\%)}$$

Contribuții sociale achitate de întreprindere	Contribuții sociale și impozite reținute din salariul angajatului
Asigurarea medicală 4,5%	Asigurarea medicală 4,5%
Fondul social 18%	Fondul social 6%
	Impozit pe venit reținut din salariu: 12%
	Scutirea personală: 24 000 de lei anual ori 2 000 de lei lunar

N.B.! Este important ca antreprenorul să urmărească noutățile care apar în legislație cu privire la mărimea contribuțiilor sociale și a impozitului pe venit, care se pot modifica în fiecare an prin Legea bugetului Republicii Moldova.

Exemplu:

Un antreprenor dorește să ofere unui angajat salariul brut de 4000 de lei, atunci se va calcula salariul net pe care urmează să-l primească angajatul.

a) Calcularea salariului net al angajatului:

Tipul de impozit/contribuție	Formula de calcul
Contribuție la fondul social achitată de angajat: 6%	$4000 \times 6\% (0,06) = \mathbf{240,00 \text{ lei}}$
Primă de asigurare medicală reținută din salariu: 4,5%	$4000 \times 4,5\% (0,045) = \mathbf{180,00 \text{ lei}}$
Impozitul pe venit reținut din salariu: 12% din suma impozabilă Suma impozabilă = salariu brut lunar – scutirea personală 2000 de lei/lunar – contribuție la fondul social (6%) – primă de asigurare medicală (4,5%)	a) Calculul sumei impozabile din salariul brut: $4000 \text{ lei} - 2000,00 \text{ lei} - 240,00 - 180,00 = \mathbf{1590 \text{ lei}}$ b) Calculul sumei impozitului pe venit reținută din salariu: $1590 \text{ lei} \times 12\% (0,12) = \mathbf{190,80 \text{ lei}}$
Salariul net al angajatului	$4000 \text{ lei} - (240,00 \text{ lei fondul social} + 180 \text{ lei asigurarea medicală}) + 190,80 \text{ lei impozit} = 4000 \text{ lei} - 610,80 \text{ lei} = \mathbf{3389,80 \text{ lei}}$

b) Calcularea cheltuielilor suportate de angajator pentru întreținerea unui angajat cu salariu brut lunar de 4000 de lei

Contribuția de asigurare socială plătită de angajator: 18%	$4000 \text{ lei} \times 18\% (0,18) = 720 \text{ lei}$
Prima de asigurare medicală achitată de angajator: 4,5%	$4000 \text{ lei} \times 4,5\% (0,045) = 180 \text{ lei}$
Suma totală achitată de angajator pentru întreținerea unui angajat cu salariu brut de 4000 de lei lunar	$4000 \text{ lei} + 720 + 180 = 4900 \text{ lei}$

Sarcină: Propuneți elevilor să calculeze exercițiile incluse în caietul elevului sau propuneți-le dvs. câteva variante.

FORME DE SALARIZARE

1. Salariul în acord – în funcție de volumul lucrărilor efectuate sau de volumul producției fabricate. Pentru mai multă eficiență, se recomandă calcularea cu precizie a timpului necesar pentru fabricarea unui produs sau executarea unei lucrări, dar și efectuarea unui control riguros al calității pentru a nu permite sacrificarea calității în favoarea unei cantități mai mari de produse.

2. Salariu în regie – în funcție de timpul lucrat. Se aplică în cazul unor operații în care valoarea obiectului prelucrat este foarte mare, iar costurile non-calității sunt foarte înalte; de asemenea, forma respectivă de salarizare se aplică la activitățile periculoase, care necesită o grijă și o atenție maximă din partea executorului, aceasta fiind cu mult mai important decât timpul lucrat.

3. Salariu mixt (global) – în funcție de îndeplinirea unor condiții tehnice, tehnologice, de organizare etc. Fiecare condiție presupune un tarif, după importanța pe care o prezintă pentru volumul și calitatea producției. De exemplu: reparația unei camere presupune realizarea mai multor operațiuni: tencuire, zugrăvire etc., iar constructorii sunt plătiți pentru repararea întregii camere și nu doar pentru efectuarea unei singure operațiuni.

Pe lângă salariu, la întreprindere pot fi oferite și un șir de stimulente. Acestea reprezintă un adaos la salariul de bază și se acordă salariaților în funcție de performanțele obținute:

- *sporuri la salariu* – acordate pentru condiții nocive de muncă, pentru munca în afara programului normal, pentru supraefort, pentru vechimea de muncă mare a angajatului etc.;
- *prime* – sunt acordate angajaților în mod diferențiat, pentru realizări deosebite;
- *comisioane* – sume calculate în procente din vânzări sau încasări;
- *participare la profit* – sumele obținute de către angajați ca procente din profit, în funcție de contribuția la rezultatele întreprinderii.

FONDUL DE SALARII

La nivelul firmelor **fondul de salarizare** reprezintă totalitatea mijloacelor bănești necesare pentru recompensarea angajaților, proporțional contribuției fiecăruia, cantitativ și calitativ, la atingerea obiectivelor organizaționale.

În practica antreprenorială, de cele mai dese ori, pentru planificarea fondului de salarizare se utilizează metoda salarizării medii:

$$\text{FONDUL DE SALARIZARE PLANIFICAT PE O PERIOADĂ (Fsp)} = \text{nr. mediu de personal planificat} \times \text{salarizarea medie lunară planificată} \times \text{nr. lunilor din perioada de plan}$$

Exemplu: Un atelier de croitorie are 8 angajați cu următoarele salarii:

Funcția	Nr. de persoane	Salariul lunar, lei
Director	1	4400
Manager vânzări/ aprovizionări	1	4000
Contabil	1	1500
Designer	1	3500
Croitor	1	3200
Cusător	3	3000

Calcularea fondului de salarizare anual planificat:

1. Salariul mediu lunar al unui angajat:

$$\bar{S}_1 = \frac{1 \cdot 4400 + 1 \cdot 4000 + 1 \cdot 1500 + 1 \cdot 3500 + 1 \cdot 3200 + 3 \cdot 3000}{8} = \frac{25600}{8} = 3200 \text{ lei}$$

2. Fondul de salarizare lunar va constitui:

$F \text{ sal. lunar} = 8 \text{ pers.} \times 3200 \text{ lei/pers. luna} = 25\,600 \text{ lei}$

3. Fondul de salarizare anual va constitui:

$F \text{ sal. anual} = F \text{ sal. lunar} \times 12 \text{ luni} = 25\,600 \text{ lei} \times 12 \text{ luni} = 307\,200 \text{ lei}$

3. La planificarea cheltuielilor salariale trebuie să se țină cont nu numai de salariul calculat nemijlocit angajaților, ci și de contribuțiile sociale care vor fi achitate de antreprenor în bugetul de stat odată cu calcularea salariului, și anume:

a. Contribuții la asigurări sociale (CAS), care în anul 2020 constituie 18% din salariul calculat angajaților:

$CAS \text{ lunar} = 25\,600 \times 18\% = 4\,608 \text{ lei}$

$CAS \text{ anual} = 4\,608 \times 12 \text{ luni} = 55\,296 \text{ lei}$

b. Contribuțiile la asigurări medicale (CAM) achitate de antreprenor constituie 4,5% din salariul calculat angajaților:

$CAM \text{ lunar} = 25\,600 \times 4,5\% = 1\,152 \text{ lei}$

$CAM \text{ anual} = 1\,152 \text{ lei/lunar} \times 12 \text{ luni} = 13\,824 \text{ lei}$

4. Fondul anual de salarizare pentru planificarea bugetului:

a) Cheltuieli lunare = **25 600 + 4 608 + 1 152 = 31 360 lei**

b) **Total fondul anual de salarizare** = 31 360 lei x 12 luni = 376 320 lei

Sarcină: Sugerati elevilor să calculeze fondul de salarizare lunar și cel anual planificat pentru personalul necesar afacerii proprii.

2.3. CONTROLUL AFACERII ȘI GESTIONAREA RISCURILOR

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea calității • Evaluarea profesională a angajaților
Concepte și noțiuni-cheie:	<i>controlul calității, domeniul de control, productivitatea muncii</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>EVALUAREA CALITĂȚII</p> <p>În ceea ce privește executarea funcției de control, elevilor li se va explica faptul că aceasta este la fel de importantă ca și celelalte etape de gestionare a afacerii și permite antreprenorului să se asigure că lucrurile în întreprindere se desfășoară în conformitate cu planurile, structura și regulile organizației. De asemenea, îi permite verificarea rezultatelor obținute în raport cu standardele de calitate existente sau a celor planificate în scopul asigurării unui progres adecvat și a performanțelor satisfăcătoare.</p> <p>Etapele de bază ale controlului managerial</p> <p>1. Stabilirea standardelor</p> <p><i>Standarde de calitate.</i> Standardele reprezintă valori etalon, în funcție de care se stabilesc abaterile. Există standarde de calitate internaționale (ISO 9001; 22000), naționale (GOST, STAS) și stabilite de întreprindere (ТУ – технические указания, trad. IT – instrucțiuni</p>

tehnice), ce țin de procesul tehnologic specific produsului/serviciului oferit. Existența pe piață a unui număr mare de produse/servicii noi, unele din ele de mare complexitate, obținute prin tehnologii noi, din materii prime noi, uneori sintetice, a determinat solicitarea din partea clienților a unor garanții obiective pentru a avea încredere în calitatea produselor și serviciilor pe care le cumpără. Garanția obiectivă și încrederea se realizează prin **certificarea conformității** produselor și serviciilor cu standardele, normele în vigoare; astfel, certificarea a devenit un factor important al dezvoltării schimburilor comerciale și al protecției consumatorilor. **Certificarea conformității** se definește drept atestarea de către un organism, o instituție, un laborator neutru acreditat (de exemplu: Organismul de Certificare Produse (OCP) al Institutului Național de Standardizare și Metrologie al Republicii Moldova, *Trans-Standard* de certificare a serviciilor în Republica Moldova sau Sisteme și Servicii de Certificare SGS din Marea Britanie) că un produs, un proces sau un serviciu este conform unui standard, unei norme sau unui document tehnic (vezi exemple în anexă). Legea nr. 652-XIV din 28.10.1999 „Cu privire la certificare” (publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 12-13 din 03.02.2000) reglementează activitatea de certificare a produselor/serviciilor în scopul asigurării protecției drepturilor consumatorului și prevenirii fraudelor.

N.B. La ora actuală, certificarea calității nu este obligatorie pentru toate produsele/serviciile destinate pentru piața Republicii Moldova (vezi Nomenclatorul produselor supuse certificării obligatorii (legale)). Pentru produsele destinate exportului, existența certificatului de conformitate nu este obligatorie, doar dacă în contractele de export nu este indicată obligativitatea acestui certificat sau dacă certificatul de conformitate respectiv nu este o necesitate a țării importatoare.

Eticheta produsului indică standardele și normele tehnologice în baza cărora a fost creat. (*A se vedea următoarele acte normative privind etichetarea produselor*: Ordin nr. 61 din 23.04.2007 al Ministerului Reintegrării cu privire la Reglementarea tehnică „Denumirea, marcarea compoziției fibroase și etichetarea produselor textile” (www.lex.justice.md); HG nr. 996 din 20.08.2003 despre aprobarea Normelor privind etichetarea produselor alimentare și a Normelor privind etichetarea produselor chimice de menaj (www.lex.justice.md); „Ghidul consumatorului pentru produse nealimentare”, elaborat de Inspectoratul Principal de Stat pentru Supravegherea Pieței, Metrologie și Protecția Consumatorilor (mec.gov.md/docs.../ghidul-consumatorului-produse-nealimentare-i.doc))

- *Standarde de performanță (normarea muncii)*. Antreprenorul stabilește un standard propriu de performanță pe care vrea să-l atingă, de exemplu, volumul de producție, de consum de materiale și timp, de deservire, numărul de personal, al clienților etc.), dar care nu trebuie să conducă la suprasolicitarea salariaților. Este important ca standardele să fie percepute și înțelese de angajați, de aceea mulți specialiști în management recomandă ca la determinarea standardelor să participe și angajații. Toate aspectele privind normarea muncii sunt reglementate de Codul muncii al Republicii Moldova și sunt stabilite în regulamentul intern al întreprinderii.
- *Standarde de deservire a clienților*. Clienții apreciază mult consecvența în privința tratamentului lor. Managerul trebuie să se asigure că standardele de deservire a clienților sunt stabilite și menținute mereu la același nivel. Important e să se rețină că nu există afacere fără clienți.

2. Menținerea standardelor de calitate. După ce s-a ajuns la nivelul calității prevăzute de afacere, acesta urmează să fie menținut. Lipsa de consecvență a calității poate cauza pierderea consumatorilor și, respectiv, și a investitorilor.

3. Compararea performanțelor efective cu standardele – se determină gradul corespunderii performanțelor efective cu standardul de performanță.

4. Stabilirea abaterilor și a cauzelor acestora – dacă abaterile sunt ne semnificative, acestea pot fi tolerate, dacă sunt esențiale, sunt necesare unele măsuri de corecție.

5. Introducerea măsurilor de corecție – înainte de a adopta unele măsuri de corecție se impune a se stabili cauzele care au generat apariția abaterilor. Acestea pot apărea ca urmare a faptului că inițial n-au fost stabilite corect standardele de performanță sau că în procesul de realizare a acestora au fost făcute unele greșeli care nu au permis atingerea standardelor.

De regulă, controlul se axează pe următoarele aspecte:

a) Controlul calității – scopul acestui control este ca bunurile produse sau serviciile prestate să corespundă standardelor stabilite și să satisfacă cerințele și dorințele clienților. Controlul calității include atât controlul produselor, cât și al proceselor. Astfel, într-o brutărie trebuie să avem controlul calității materiei prime (făină, drojdie), controlul calității pe fazele procesului tehnologic și controlul calității produselor.

b) Controlul asupra personalului – evaluarea performanțelor salariaților. Această strategie este utilizată pentru prevenirea sau corectarea comportamentelor și performanțelor nedorite. În urma acestui control se pot stabili stimulente și sancțiuni ale angajaților.

c) Controlul total. Pentru ca un control să fie eficient, este important ca acesta:

- să fie *continuu* – controlul să constituie o analiză constantă a obiectivelor, planurilor, activităților, sarcinilor etc. El începe de la planificare și continuă pe tot parcursul activității întreprinderii;
- să fie *relevant* – să fie adaptat specificului locurilor de muncă și activităților pe care le desfășoară personalul controlat;
- să fie *preventiv* – să se explice din timp angajaților despre scopul, procedurile și rezultatul controlului;
- să fie *flexibil și adaptiv* – procedurile de control trebuie să se adapteze schimbărilor care pot interveni;
- să se axeze pe *elementele-cheie* – controlul se va efectua cu precădere în elementele-cheie, deosebit de importante pentru rezultatele finale;
- să fie *simplu și clar* – procedurile de control trebuie să fie simple, ușor de înțeles, adaptat și aplicat.

N.B.! Dacă costurile pregătirii și desfășurării propriu-zise a controlului sunt mai mari decât rezultatele obținute în urma controlului, atunci controlul respectiv nu merită a fi realizat.

Sarcină: Sugerați elevilor să identifice domeniile asupra cărora își vor axa controlul propriei afaceri.

EVALUAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR

Oferiți explicații elevilor privind procesul de evaluare a performanțelor angajaților, ce constituie un proces de apreciere a corespunderii angajaților criteriilor stabilite pentru postul ocupat, comparându-se performanțele actuale ale personalului cu performanțele standard pentru postul ocupat sau în raport cu realizările altora.

În general, acțiunea de evaluare presupune:

- 1) măsuri legate nemijlocit de producție (cantitate/calitate);
- 2) date personale (experiență, absenteism);
- 3) aprecieri (evaluări ale superiorilor, colegilor, autoaprecieri).

Cantitatea muncii se poate măsura prin timpul consumat sau prin numărul de operații pe unitate de timp.

Calitatea muncii se măsoară prin două elemente esențiale: precizia și absența erorilor (defectelor).

Datele personale vizează în special comportamentul persoanei în muncă (absențe, întâzieri, reclamații, fluctuație, conflicte etc.).

Importanța evaluării performanțelor constă în obținerea unor date ce permit rezolvarea multor probleme sociale și economice:

- perfecționarea sistemului de remunerare a muncii;
- îmbunătățirea organizării muncii;
- structurarea echipelor;
- repartizarea sarcinilor;
- perfecționarea modului de normare a timpului de lucru;
- îmbunătățirea sistemului și a criteriilor de promovare a oamenilor;
- sporirea gradului de validitate al criteriilor și metodelor de selecție și pregătire a personalului.

Necesitatea evaluării performanțelor a generat elaborarea a numeroase metode și tehnici de apreciere. Cele mai frecvente sunt următoarele:

1. *Metoda incidentelor critice* – în cazul dat managerul înregistrează acțiunile negative ale angajatului, de exemplu, întâzierile sau absențele nemotivate.
2. *Metoda eseului* – managerul solicită angajaților să fie prezentate în scris foarte succint performanțele obținute în perioada de evaluare.
3. *Metoda indicilor cantitativi* – poate fi aplicată în cazul în care rezultatele muncii sunt măsurabile, de exemplu, volumul producției realizate (productivitatea muncii), calitatea producției, numărul reclamațiilor clienților etc.
4. *Grila de evaluare* – se întocmește o listă de calități și cunoștințe pe care trebuie să le posedă angajatul pentru a îndeplini munca în mod corespunzător. Fiecare criteriu este evaluat cu un număr de puncte sau un calificativ, de exemplu, excelent, bine, satisfăcător, rău.
5. *Interviul de evaluare* – scopul lui poate fi: de dezvoltare; de promovare și/sau mărire de salariu, de corectare.
6. *Evaluarea de jos în sus* – angajații nu sunt evaluați de către superiorii lor, ci de către subalterni.

Exemplu de grile de evaluare:

A. Calitatea	Înalt				Scăzut		
B. Calitatea	Înalt	5	4	3	2	1	Scăzut
C. Calitatea	Înalt	Mult sub medie	Peste medie	Medie	Sub medie	Mult sub medie	Scăzut
		5	4	3	2	1	
D. Calitatea	Munca este rareori satisfăcătoare	Produsul conține defecte frecvente	Calitate medie a muncii	De obicei, execută munca la un nivel superior	Calitate excepțională a muncii		

Sarcină: Propuneți elevilor să reflecteze asupra metodelor de evaluare pe care le pot aplica pentru posturile necesare propriei afaceri.

Elevii vor fi familiarizați cu noțiunea de **productivitate a muncii**, care reprezintă eficacitatea cu care este folosită o anumită cantitate de forță de muncă. Se apreciază fie prin cantitatea de produs obținută într-o unitate de timp, fie prin consumul de muncă pe unitatea de produs. Creșterea productivității muncii presupune sporirea volumului producției cu aceleași cheltuieli de muncă sau reducerea consumului de muncă pe unitatea de produs.

O să examinăm în continuare un exemplu, iar în baza lui vom determina indicii productivității muncii exprimați în unități de timp, unități naturale și în unități valorice (lei).

Petru Stângaci are o afacere proprie, înregistrată ca Întreprinderea Individuală „Stângaci Petru”, a cărei activitate se bazează pe producerea și comercializarea scaunelor de lemn.

În anul 2009 numărul scaunelor fabricate a constituit 119 unități, iar prețul mediu de comercializare a unui scaun era 600 de lei. 7 angajați au muncit 255 de zile pe an și câte 8 ore în fiecare zi.

Formula de calcul al productivității muncii exprimată prin volumul de producție în funcție de unitatea de timp:

Productivitatea muncii în unități de timp (Put)

$$\text{Put} = \frac{\text{consumul total de timp de muncă}}{\text{volumul producției}}$$

Calcularea productivității muncii în unități de timp (ore) pentru un scaun:

$$\frac{255 \text{ (zile pe an)} \times 8 \text{ (ore pe zi)}}{119 \text{ (unități pe an)}} = \frac{2040}{119} = 17,14 \text{ (ore)}$$

Formula de calcul al productivității muncii exprimată prin volumul de unități naturale realizate de o persoană:

Productivitatea muncii în unități naturale (Pun)

$$\text{Pun} = \frac{\text{volumul producției în unități naturale}}{\text{nr. total de angajați}}$$

Calcularea productivității muncii în unități naturale (numărul de scaune) confecționate de un angajat:

$$\frac{119 \text{ (unități pe an)}}{7 \text{ (nr. de angajați)}} = 17 \text{ unități}$$

Formula de calcul al productivității muncii exprimată prin unități valorice (lei) realizate de o persoană:

$$\text{Productivitatea muncii în unități valorice, lei (Puv)} \\ \text{Puv} = \frac{\text{vol. producției în u.n.} \times \text{prețul unei unități de producție}}{\text{nr. total de angajați}}$$

Calcularea productivității muncii în unități valorice (lei) de angajat:

$$\frac{119 \text{ (unități pe an)} \times 600 \text{ lei (preț unitate)}}{7 \text{ (nr. de angajați)}} = \frac{71\,400}{7} = 10\,200 \text{ lei/pers.}$$

TIPURI DE RISC ÎN ACTIVITATEA DE ANTREPRENORIAL

Desfășurarea activității de antreprenoriat presupune un risc, deoarece există probabilitatea ca mediul economic să se înrăutățească, produsul sau serviciul să nu mai fie cerut pe piață, echipamentul să se deterioreze, întreprinderea să suporte cheltuieli și pierderi etc.

Riscul în afaceri reprezintă o incertitudine, condiționată de probabilitatea apariției pe parcursul derulării afacerii a unor evenimente care ar putea afecta bunurile, capacitatea de muncă, viața ori sănătatea oamenilor.

Astfel, atât la etapa demarării afacerii, cât și în procesul derulării acesteia, este necesar ca antreprenorul să ia în considerare posibilele riscuri. Aceasta ar permite dacă nu evitarea completă a riscurilor, atunci cel puțin minimizarea lor.

Cele mai probabile riscuri antreprenoriale care pot apărea sunt:

- a) Riscurile inovaționale** – sunt condiționate de scurgerea informației confidențiale privind afacerea (produsul), proiectarea greșită a produsului, obținerea unor rezultate negative, nerealizarea parametrilor tehnici planificați la etapa proiectării constructive și tehnologice a inovațiilor, depășirea devizului de cheltuieli în procesul cercetărilor științifice etc.
- b) Riscurile de fabricație** apar în procesul de producție, aprovizionare și deservire post-realizare, ca urmare a comercializării unui volum de producție mai mic decât cel planificat, a majorării cheltuielilor materiale, a respingerii de către consumator a producției propuse sau rambursării acesteia, a accidentelor și defectărilor de utilaj, a obținerii producției neconforme etc.
- c) Riscurile comerciale** sunt riscurile care apar în procesul comercializării producției sau prestării serviciilor ca urmare a modificării preferințelor consumatorilor, a majorării prețului la produs, a apariției noilor concurenți etc.
- d) Riscurile financiare** sunt cauzate de neexecutarea de către întreprindere a obligațiilor financiare. Pot apărea ca urmare a fluctuației cursului monedei naționale, a evoluției dobânzilor bancare, a neachitării creanțelor, penalităților contractuale etc.
- e) Riscurile sociale** sunt cauzate de accidente de muncă, majorarea salariilor etc.
- f) Riscurile politice** pot apărea ca urmare a politicii de stat, a instabilității politice din țară, a introducerii unor restricții etc.

g) Riscurile naturale sunt cauzate de condițiile climaterice nefavorabile (în special, pentru întreprinderile agricole și ale industriei alimentare).

h) Riscurile privind proprietatea pot apărea ca urmare a deteriorării complete sau parțiale a bunurilor: clădiri, construcții gospodărești (garaje, depozite), încăperi separate (ateliere, laboratoare, cabinete), obiecte de construcții nefinalizate; utilaj ingineresc, tehnologic sau de producție, inventar, echipament tehnologic, obiecte de interior, valori în mărfuri și materiale (mărfuri, materie primă, materiale).

MODALITĂȚI DE DIMINUARE ȘI GESTIONARE A RISCURILOR

Din moment ce antreprenorul a identificat riscurile, va trebui să analizeze și posibilele soluții de depășire a acestora. Practic, toți antreprenorii s-au confruntat cel puțin o dată cu una sau cu mai multe din aceste probleme. De aceea este important să țină totul sub control, să nu-și facă iluzii spunând că așa ceva nu li se poate întâmpla.

Măsuri organizatorice de reducere a riscurilor

- **Evitarea riscului** – depunerea zilnică a banilor la bancă elimină pierderile cauzate de posibile furturi.
- **Limitarea riscului** – stabilirea volumului maxim al cheltuielilor, o cotă anumită a produselor ce pot fi comercializate pe credit.
- **Diversificarea riscului** – repartizarea resurselor pe proiecte care nu sunt intercorelate.
- **Transmiterea riscului** – contracte de păstrare și transportare a încărcăturilor, contracte de vânzare, deservire și furnizare etc. (când pentru partea ce transmite riscul pierderile sunt mult mai considerabile).
- **Asigurarea riscului** – transmiterea unor riscuri companiilor de asigurări (ex. Casco, asigurarea bunurilor întreprinderii, asigurarea recoltei, a animalelor, asigurarea de accidente, asigurarea creditelor, asigurarea de la furt, asigurarea de răspundere profesională).

Apariția unor riscuri poate să fie cauzată și de acțiunile întreprinse sau de lipsa lor. De exemplu:

- lipsa unui plan de afaceri și a planificării, în general;
- selectarea și angajarea unui personal nepotrivit;
- neverificarea partenerilor de afaceri;
- întocmirea incorectă a contractului de afaceri etc.

Analiza probabilității apariției riscului și a gradului de gravitate al acestuia:

1. probabilitatea mică că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ nesemnificativ asupra afacerii;
2. probabilitatea medie că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ mediu asupra afacerii;
3. probabilitatea mare că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ puternic asupra afacerii.

Sarcină: Propuneți elevilor să completeze matricea de analiză și diminuare a riscurilor în baza unui studiu de caz (frontal sau în grupuri).

Bibliografie

1. Bugaian Larisa, Roșcovan Mihail, Solcan Angela, Todirașcu Ștefan, *Ghid practic pentru antreprenori*, MultiArt-SV, Chișinău, 2010, p. 119-120.
2. Cocoșilă Mihai, *Întreținerea și managementul micilor afaceri profitabile*, Matrix ROM, București, 2000, p. 91-95.
3. Cole A. Gerald, *Management. Teorie și practică*, Știința, Chișinău, 2004, p. 29-37.
4. Crețu Ina, *Managementul resurselor umane* (note de curs), Editura UTM, Chișinău, 2007, p. 11.
5. Moldovan-Scholz Maria, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2000, p. 109.
6. Pânișoară Georgeta, Pânișoară Ion-Ovidiu, *Managementul resurselor umane*, Polirom, Iași, 2004, p. 162-180.
7. Ursachi Ioan, *Management*, Editura ASE, București, 2001, p. 208-216.
8. Zlate Mielu, *Psihosociologia muncii. Relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981, p. 318.
9. <http://ro.scribd.com/doc/7058766/15/PRODUCTIVITATEA-MUNCII>

MODULUL

III

FINANȚAREA ȘI EVIDENȚA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE:

- 3.1. Capitalul necesar pentru afacerea mea
- 3.2. Venituri și cheltuieli
- 3.3. Gestionarea finanțelor
- 3.4. Eficiența economico-financiară

Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total	Contact direct		Lucru individual
			Prelegeri	Practică/ Seminar	
1	Capitalul necesar pentru afacerea mea	16	12	2	2
2	Venituri și cheltuieli	18	12	4	2
3	Gestionarea finanțelor	20	14	4	2
4	Eficiența economico-financiară	20	12	4	4
Total		74	50	14	10

Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut/ Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1. Capitalul necesar pentru afacerea mea			
UC1. Estimarea necesarului de capital	1. Sursele financiare necesare pentru lansarea unei activități antreprenoriale: <ul style="list-style-type: none"> • Surse proprii • Surse împrumutate • Avantaje și limite ale surselor împrumutate 2. Calcularea costului resurselor împrumutate 3. Estimarea necesarului de capital pentru inițierea unei activități antreprenoriale	A1. Identifică resursele financiare, materiale și umane necesare pentru lansarea unei activități antreprenoriale. A2. Estimează necesarul de resurse financiare. A3. Identifică sursele de finanțare. A4. Calculează costul resurselor împrumutate. A5. Identifică programele de finanțare pentru diverse activități antreprenoriale.* A6. Argumentează importanța estimării cheltuielilor de lansare a unei activități antreprenoriale.* A7. Argumentează avantajele/dezavantajele utilizării surselor împrumutate.**	At. 25. Apreciază sursele financiare posibile pentru finanțarea unei activități antreprenoriale. At. 26. Evaluează riscurile și avantajele surselor financiare.* At. 27. Manifestă inițiativă și creativitate în stabilirea unei activități antreprenoriale proprii.**
2. Venituri și cheltuieli			
UC2. Analizarea situației fluxului mijloacelor bănești pe parcursul	1. Conținutul și structura veniturilor. Prognoza veniturilor 2. Tipuri de cheltuieli. Prognoza cheltuielilor	A8. Explică necesitatea prognozării veniturilor și cheltuielilor la etapa de inițiere a unei activități antreprenoriale. A9. Estimează veniturile și cheltuielile pentru implementarea propriei idei de afaceri.	At. 28. Manifestă dorința de a implementa experiențele de învățare.

unei unități de timp în situații reale sau simulate	3. Situația fluxului de numerar/fluxul mijloacelor bănești 4. Prezentarea produsului: prognoza veniturilor și cheltuielilor. Fluxul de numerar	A10. Explică modul în care se ține evidența propriei afaceri. A11. Planifică veniturile și cheltuielile unei activități antreprenoriale.* A12. Întocmește fluxul de numerar.* A13. Comentează situația financiară a unei activități antreprenoriale în baza fluxului de numerar pe parcursul unui an de activitate.** A14. Restructurează resursele financiare în situații neprevăzute.**	At. 29. Este hotărât să-și realizeze obiectivele propuse în planificarea veniturilor și cheltuielilor.* At. 30. Demonstrează spirit rațional în luarea unor decizii pertinente.**
3. Gestionarea finanțelor			
UC3. Realizarea evidenței financiare a unei activități antreprenoriale conform cerințelor legale	1. Noțiuni fundamentale de evidență contabilă. Sisteme de evidență contabilă 2. Contul contabil/reguli de funcționare a conturilor contabile 3. Structura activului patrimonial. Structura elementelor de activ și pasiv 4. Structura și elementele bilanțului contabil. Reguli de bază în întocmirea bilanțului contabil	A15. Explică importanța evidenței financiare în activitatea antreprenorială. A16. Explică modul de evidență contabilă în partidă simplă și în partidă dublă. A17. Caracterizează structura și forma unui cont contabil. A18. Întocmește corect înregistrări cronologice în conturi contabile în partidă simplă și dublă. A19. Descrie structura activului și pasivului patrimonial al întreprinderii. A20. Diferențiază structura elementelor de pasiv și activ. A21. Întocmește un bilanț contabil simplificat al propriei afaceri respectând regulile.* A22. Argumentează necesitatea evidenței contabile în gestionarea propriei afaceri.**	At. 31. Își asumă diverse roluri în cadrul realizării sarcinilor. At. 32. Demonstrează preocupare pentru păstrarea și valorificarea eficientă a patrimoniului unei activități antreprenoriale.* At. 33. Manifestă creativitate în domeniile de interes.**
4. Eficiența economico-financiară			
UC4. Estimarea eficienței economico-financiare a unei afaceri în baza indicatorilor economici	1. Indicatori ai rezultatelor economico-financiare: <i>cost versus preț; volumul vânzărilor; marja brută a vânzărilor; marja netă a vânzărilor; profitabilitatea operațională</i> 2. Indicatori ai rezultatelor economico-financiare: <i>pragul de rentabilitate; rentabilitatea activelor (ROA);</i>	A23. Operează cu noțiuni de evidență financiară. A24. Explică esența categoriilor de cheltuieli. A25. Distinge costurile, cheltuielile și prețurile în afaceri. A26. Calculează indicatorii eficienței economico-financiare a unei activități antreprenoriale. A27. Analizează indicatorii eficienței economico-financiare a unei activități antreprenoriale.*	At. 34. Își asumă roluri și responsabilități concrete în sporirea eficienței economice a unei activități antreprenoriale. At. 35. Argumentează propriile decizii privind eficiența unei

	<i>rentabilitatea capitalului propriu (ROE)</i> 3. Indicatori ai rezultatelor economico-financiare: <i>coeficientul de îndatorare; profitul net; termenul de recuperare a investiției</i>	A28. Prognozează rezultatul financiar al unei activități antreprenoriale.** A29. Argumentează eficiența economico-financiară a unei activități antreprenoriale prin prisma indicatorilor financiari.**	activități antreprenoriale.* At. 36. Demonstrează responsabilitate pentru obținerea succesului comun.**
UC5. Elaborarea planului financiar al propriei afaceri	Componentele planului financiar pentru propria idee de afaceri	A30. Prezintă prognoza financiară a propriei afaceri. A31. Evaluează prognoza financiară pentru propria idee de afacere și pentru ideile colegilor.* A32. Apreciază corectitudinea planului financiar elaborat.**	At. 37. Manifestă hotărâre în realizarea planului financiar al propriei afaceri.

Descrierea generală a modulului

În cadrul acestui modul elevii vor fi familiarizați cu aspectele financiare ce țin de inițierea unei activități antreprenoriale, scopurile, obiectivele și metodele contabilității. De asemenea, în modul se urmărește scopul de a forma la elevi competențe ce țin de analiza și evidența financiară a unei afaceri. Însușirea acestor competențe le va permite elevilor să fie capabili de a gestiona, din punct de vedere financiar, proprii bani, inclusiv propria afacere. Cu siguranță, în modul se va accentua importanța planificării necesarului de capital, care este vitală pentru orice antreprenor, înainte de a-și realiza ideea de afaceri.

3.1. CAPITALUL NECESAR PENTRU AFACEREA MEA

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Mărimea mijloacelor bănești necesare inițierii unei activități antreprenoriale • Estimarea necesarului de capital financiar la inițierea propriei afaceri
Concepte și noțiuni-cheie:	<i>mijloace bănești, planificarea necesarului de capital</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>MĂRIMEA MIJLOACELOR BĂNEȘTI NECESARE INIȚIERII AFACERII</p> <p>Explicați elevilor că nu există un răspuns unic la întrebarea „<i>De câți bani are nevoie antreprenorul pentru a iniția o afacere?</i>”.</p> <p>Totul depinde de domeniul de activitate, obiectivele afacerii, investițiile inițiale, piața de desfacere etc.</p> <p>Inițierea afacerii, în cele mai multe cazuri, se face pe cont propriu, iar necesarul de mijloace financiare pentru pregătirea și începerea afacerii trebuie determinat bine în planul de afaceri, în care se verifică viabilitatea ideii. În caz contrar, există riscul ca înregistrând afacerea, antreprenorul să nu mai dispună de resurse financiare pentru începerea activității.</p>

Pentru a reduce la minimum riscul, cel mai indicat ar fi să se alcătuiască o listă a cheltuielilor necesare pentru pregătirea și lansarea afacerii:

1. înregistrarea afacerii:
 - a) taxa pentru înregistrare;
 - b) taxa pentru întocmirea documentelor;
2. confecționarea ștampilei (după caz);
3. deschiderea contului bancar;
4. licențierea activității, în cazul în care activitatea poate fi practică doar în baza licenței;
5. obținerea autorizațiilor necesare.

O cotă considerabilă în cheltuielile de inițiere o vor constitui cheltuielile atribuite alegerii amplasamentului: cumpărarea sau închirierea spațiilor, construirea sau renovarea acestora. Este foarte important să se ia în calcul condițiile necesare pentru practicarea afacerii alese. De exemplu, pentru o frizerie este foarte importantă amplasarea în zona centrală a localității. Deși costurile legate de chirie sunt ridicate, încasările mari vor permite obținerea unor profituri considerabile, în comparație cu amplasarea în suburbie, unde aceste costuri sunt mai joase, dar și încasările vor fi modeste.

ESTIMAREA NECESARULUI DE CAPITAL FINANCIAR LA INIȚIEREA PROPRIEI AFACERI

În baza exemplului analizat (vezi în anexă exemplul de calcul al cheltuielilor de inițiere a unei afaceri și exemplul de proiectare a necesarului de capital bănesc la inițierea afacerii), suma inițială de mijloace bănești necesară pentru a începe activitatea în afacerea concepută constituie 31 900 de lei.

Antreprenorul nostru are – surse proprii – doar 7 400 de lei.

Prin urmare, el are nevoie de surse suplimentare în mărime de 24 500 de lei, care constituie 66,1% din suma totală a capitalului necesar de investit.

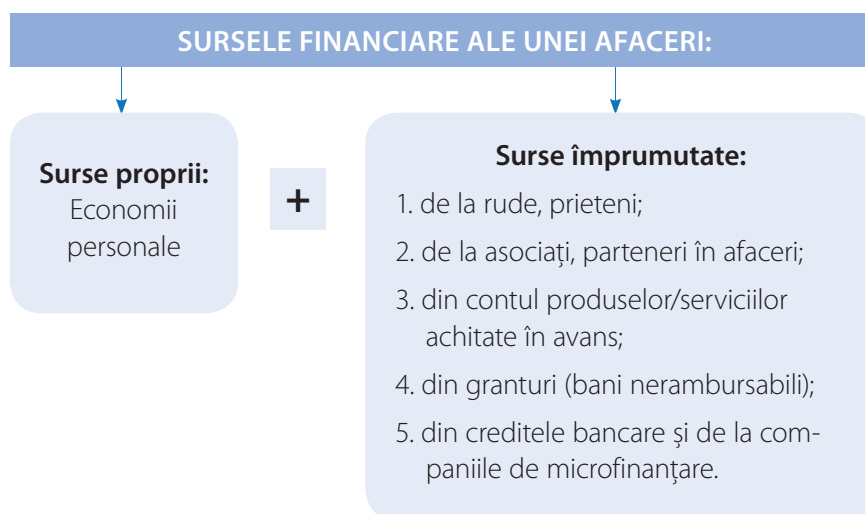
Articole de investiții	Total investiții	Sursa de finanțare		
		Resurse proprii	Împrumut rude/pers. fizice	Credite bancă/OMF
1. Înregistrarea afacerii (documente juridice)	100	100	–	–
2. Obținerea actelor permise	500	500	–	–
3. Reparația și amenajarea spațiului de producție	5000	5000	–	–
4. Procurare de utilaje, inclusiv:				
– mașină de cusut liniar	2000	–	2000	
– mașină de brodat	3000	–	3000	

– masă de croit	3500	–	3500	
5. Echipament și unelte (foarfeci, rigle etc.)	1800	1800	–	–
6. Mobilier pentru sala de așteptare (canapea, dulap etc.)	4000	–	–	4000
7. Materie primă/materiale pentru prima lună de activitate	8000	–	8000	–
8. Salarii pentru prima lună de activitate	2500	–	2500	–
9. Cheltuieli de întreținere a încăperii (chiria, utilitățile etc.)	1500	–	1500	–
Total investiții	31900	7400	12000	12500
Ponderele surselor de finanțare	100%	23%	38%	39%

Sarcină: Propuneți elevilor să calculeze ponderea mijloacelor proprii și a celor împrumutate în baza unui studiu de caz (frontal sau în grupuri).

FONDURILE PROPRII ȘI ÎMPRUMUTATE

Elevilor li se va explica faptul că pentru a începe o afacere, fie și una foarte mică, sunt necesare resurse financiare. Antreprenorii începători consideră că este dificilă estimarea sumei necesare pentru a începe și a desfășura o afacere. Însă este important de a nu subestima semnificativ suma de fonduri de care are nevoie un antreprenor la inițierea afacerii. Atunci când se lansează o afacere, trebuie să se prevadă o serie de obstacole neașteptate cu care se va confrunta întreprinzătorul sau posibilitatea de a valorifica anumite oportunități. Majoritatea afacerilor mici sunt finanțate din surse proprii și/sau împrumuturi.



Se pot împrumuta bani de la membrii familiei, rude sau prieteni și mai rar de la instituțiile de microfinanțare, programele internaționale de granturi, programele guvernamentale sau bănci comerciale. În continuare vom examina fiecare din aceste surse în parte.

AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE UTILIZĂRII FONDURILOR PROPRII ȘI ÎMPRUMUTATE

Surse financiare personale. Primele surse de fonduri sunt cele personale, fiind cele mai accesibile și necondiționate. De asemenea, este prima sursă de care urmează să țină cont antreprenorul, deoarece majoritatea oamenilor nu vor investi într-o afacere dacă proprietarul afacerii nu va demonstra unele angajamente personale.

Prieteni și rude. Odată ce antreprenorul și-a evaluat propriile economii și a calculat că acestea nu sunt totuși suficiente, poate a venit timpul să împrumute bani de la prieteni și rude. Această sursă este folosită de mulți antreprenori drept o bună parte de finanțare a afacerii în etapa de inițiere. Cel mai mare risc legat de această sursă de finanțare constă în punerea în pericol a relației cu aceste persoane, în cazul în care eșuează afacerea. Prin urmare, este important ca investițiile lor să fie tratate în același fel ca și cum ar fi de la o bancă sau o altă sursă externă de capital. Respectiv, urmează să se cadă de acord asupra condițiilor și termenelor de rambursare a împrumutului luat de la persoanele apropiate. În funcție de natura afacerii, acest tip de finanțare ar putea fi suficient pentru a suplini fondurile personale.

Instituțiile de microfinanțare și băncile comerciale. Aceste instituții sunt folosite în calitate de surse externe pentru finanțarea noilor afaceri. Prima preocupare pentru instituțiile de microfinanțare și pentru băncile comerciale la evaluarea cererii pentru credite este încrederea lor în abilitatea persoanei de a rambursa creditul.

Încrederea depinde de mai mulți factori, cum ar fi:

1. personalitatea solicitantului de credit și aptitudinile de a administra afacerea;
2. fluxul de numerar adecvat care să asigure finanțarea afacerii și rambursarea creditului;
3. patrimoniul întreprinderii și calitatea acestuia;
4. coeficientul de îndatorare;
5. istoria de creditare, dacă antreprenorul a beneficiat de alte credite anterior;
6. capacitatea de asigurare a rambursării creditului (gajul).

Instituțiile de microfinanțare din Republica Moldova și, cu atât mai mult, băncile comerciale nu-și vor asuma riscuri prea mari în cazul unor afaceri mici. Ele au responsabilitatea să asigure securitatea depozitelor de bani și să obțină o încredere absolută în rambursarea rezonabilă a surselor alocate. De aceea urmează să se atragă atenția elevilor asupra faptului că la aceste instituții financiare urmează să se solicite împrumuturi numai după ce se vor afla condițiile de obținere a creditului. De asemenea, este bine-venită și vizitarea acestor instituții solicitând informații detaliate despre produsele financiare destinate micilor antreprenori.

CREDITUL BANCAR – MODALITĂȚILE DE OBȚINERE ȘI COSTURILE ACESTUIA

Elevilor li se vor oferi explicații privind momentul în care antreprenorul decide totuși să solicite un credit de la instituțiile de microfinanțare sau de la bănci comerciale. Antreprenorul urmează:

- să colecteze informații despre liniile de finanțare existente la instituțiile financiare (bănci, agenții de microcreditare, organizații nonguvernamentale etc.);
- să aleagă instituția și linia de credit în funcție de condițiile de finanțare și alte facilități oferite;

- să elaboreze un plan de afaceri;
- să pregătească setul de documente solicitate;
- să evalueze corect garanțiile disponibile pentru asigurarea creditului (gajul) și să apeleze la specialiști, dacă este necesar;
- să țină cont de taxele suplimentare care pot fi prevăzute în contractul de creditare.

Creditul este un împrumut acordat în bani de către o parte (denumită creditor, de ex. o bancă) unei alte părți (denumită debitor) pe o perioadă determinată de timp cu o dobândă stabilită în funcție de riscul pe care și-l asumă creditorul sau de reputația debitorului și cu un grafic de rambursare (întoarcere a sumei împrumutate), la terminarea căruia debitorul restituie suma împrumutată plus o anumită dobândă.

Băncile din Moldova oferă credite în lei sau în valută străină. Pentru obținerea creditului, se depun:

- cerere oferită de instituția financiară;
- buletinul de identitate;
- certificatul de înregistrare al întreprinderii;
- alte documente, în funcție de tipul creditului ales.

Componentele creditului. Creditul constă din suma principală (suma propriu-zisă luată cu împrumut) și dobânda (care se calculează ca un procent din suma principală).

- 1. Rata dobânzii.** Aceasta poate fi fixă (aceeași pe toată perioada creditului) sau flotantă (poate fi schimbată de către bancă în funcție de situația pe piață), unică (calculată de la suma creditului din contract pe tot termenul acestuia, indiferent de schema de întoarcere a creditului), efectivă (rata anuală a dobânzii calculată în baza dobânzii și a tuturor comisioanelor efectuate), efectivă real (rata efectivă a dobânzii minus rata inflației). De asemenea, rata poate fi anuală, lunară, săptămânală, zilnică.
- 2. Comisioane.** În afara dobânzii, se achită și anumite comisioane – plăți suplimentare. De exemplu, există comision la eliberarea creditului, comision pentru rambursarea anticipată (achitarea înainte de termen a creditului) etc.
- 3. Penalități.** Atunci când nu este respectat graficul de rambursare (întârziere a plăților), persoana va fi obligată să plătească penalități. Dacă o persoană are restanțe la credite, acest lucru va putea fi ușor verificat, ceea ce va împiedica acea persoană să mai beneficieze de credite de la alte instituții financiare din Moldova.

Avantajele unui credit bancar:	Dezavantajele creditului bancar:
obținerea de fonduri suplimentare	expunerea proiectului la riscuri noi – de exemplu, riscul creșterii ratei dobânzii
stabilirea unor relații de încredere cu instituțiile financiare și accesul mai ușor la alte servicii furnizate de bănci	atitudinea sceptică și reținută a băncilor în ceea ce privește finanțarea inițierii unei afaceri, banca având nevoie de siguranță că va primi înapoi banii acordați drept credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă această garanție din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu sunt stabile...)

lansarea de semnale pozitive pentru alți potențiali investitori, care să ofere susținere financiară	riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă
în cazul anumitor forme de credit, existența unui grad de flexibilitate privind sumele acordate, termenii de creditare, dobânzile și termenele de rambursare etc.	

Calcularea dobânzii lunare se face după formula:

$$\text{Dobânda} = \frac{\text{Soldul creditului} \times \text{rata anuală a dobânzii} \times \text{nr. de zile pe lună}}{360 \text{ de zile pe an}}$$

Soldul creditului pentru luna curentă este egal cu suma creditului la finele lunii precedente.

Exemplul 1:

Valoarea creditului = 9.550 lei

Timpul = 12 luni, termenul creditului

Rata dobânzii = 24%, rata anuală a dobânzii

Sarcină: Calculați dobânda pentru o lună (30 de zile).

Rezolvare:

$$\text{Dobânda} = \frac{(9.550 \text{ lei} \times 24\% \times 30 \text{ de zile})}{360 \text{ de zile}} = 191,00 \text{ lei}$$

Exemplul 2:

Valoarea creditului = 12.000 lei

Timpul = 24 de luni, termenul creditului

Rata dobânzii = 18%, rata anuală a dobânzii

Sarcină: Calculați dobânda pentru primul an (360 de zile).

Rezolvare:

$$\text{Dobânda} = \frac{(12.000 \text{ lei} \times 18\% \times 360 \text{ de zile})}{360 \text{ de zile}} = 2.160,00 \text{ lei}$$

Nota bene! De regulă, dobânda anuală efectivă, ori dobânda real plătită, este mai mare decât dobânda anuală la credit stipulată în contractul de credit cu 2-3 puncte procentuale în contul băncilor comerciale. În cazul OMF această diferență poate fi și de 4-5 puncte procentuale.

La calcularea dobânzii efective care va fi plătită băncii pentru credit, se includ toate taxele și comisioanele percepute de bancă (comision de examinare a cererii, comision de eliberare a creditului, comision de administrare etc.).

Costul creditului = dobânda efectivă + cheltuielile notariale + înregistrare la organul cadastral + asigurarea bunurilor gajate etc.

Sarcină: Propuneți elevilor să rezolve în caiet studiul de caz privind calcularea dobânzii unui credit bancar.

LEASINGUL CA SURSĂ DE FINANȚARE

Leasingul reprezintă o formă de închiriere pe termen lung, caracterizată prin transmiterea în folosință a echipamentului, instalațiilor, mijloacelor de transport etc. în schimbul plății chiriei. Se bazează pe trei principii de bază: termenul de scadență, rambursabilitatea și plata. Procesul de leasing include următoarele etape:

1. beneficiarul (locatarul) solicită firma de leasing (locatorul) pentru obținerea în leasing a echipamentului;
2. firma de leasing încheie două contracte, unul cu privire la vânzare-cumpărare cu proprietarul sau producătorul echipamentului și altul cu privire la leasing cu beneficiarul;
3. firma de leasing achită întreprinderii producătoare prețul echipamentului;
4. are loc livrarea echipamentului locatarului;
5. locatarul achită firmei de leasing plata pentru folosirea echipamentului și comisioanele.

Cele mai frecvente tipuri de leasing sunt leasingul financiar și cel operațional. Înainte de a apela la leasing, întreprinzătorul trebuie să evalueze avantajele și dezavantajele acestuia.

Avantajele leasingului:	Dezavantajele leasingului:
permite să se obțină mijloace necesare de producție și să înceapă exploatarea acestora în lipsa unor resurse financiare suficiente	locatarul nu este proprietarul mijloacelor fixe, nu le poate pune în gaj
plata pentru chirie se include în costul producției, ceea ce micșorează suma venitului impozabil al beneficiarului	antreprenorul suportă riscul uzurii morale a echipamentului și, ca urmare, plata pentru chirie poate fi mai mare decât cheltuielile suportate pentru procurarea echipamentului sau plata creditului
peste 2-3 ani antreprenorul are posibilitatea să procure echipamentul la valoarea lui reziduală	
plata pentru chirie se efectuează conform unui grafic stabilit în contract, astfel beneficiarul are posibilitatea să coordoneze cheltuielile și veniturile sale	
plata pentru chirie se efectuează după instalarea echipamentului, astfel beneficiarul are posibilitatea de a efectua plățile din mijloacele obținute din realizarea producției fabricate cu echipamentul dat	

Sarcină: Rugați-i pe elevi să identifice sursele de finanțare pentru propria idee de afaceri.

3.2. VENITURI ȘI CHELTUIELI

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Veniturile și evidența acestora • Cheltuielile și înregistrarea lor • Fluxul de numerar • Raportul privind rezultatele financiare ale unei activități antreprenoriale 																								
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<i>venituri; cheltuieli; rezultat financiar; înregistrarea operațiilor economice</i>																								
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>VENITURILE ȘI EVIDENȚA ACESTORA</p> <p>Veniturile reprezintă resursele formate în schimbul unor produse, servicii, lucrări executate pentru alți agenți economici; veniturile apar ca un rezultat al efectuării unor cheltuieli.</p> <p>Iată categoriile de venituri pe care le puteți găsi și în „Planul de conturi contabile ale activității economico-financiare a întreprinderilor” nr. 174 din 25.12.97.</p> <p>Planul de conturi este elaborat în baza Standardelor Naționale de Contabilitate (SNC), ținând cont de cerințele întocmirii rapoartelor financiare și necesitățile contabilității de gestiune. De aceea, în domeniul practic antreprenorul se confruntă cu el destul de des.</p> <p>Pentru a planifica intrările de mijloace bănești, trebuie să se facă calcule pe mai multe categorii de venituri.</p> <p>Veniturile se grupează după activitatea care le generează astfel:</p> <table border="1" data-bbox="366 1137 1373 2040"> <thead> <tr> <th colspan="3">Categoriile de venituri</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Venituri din activitatea operațională</td> <td rowspan="5">Venituri din vânzări</td> <td>Venituri din vânzarea produselor finite</td> </tr> <tr> <td>Venituri din vânzarea mărfurilor</td> </tr> <tr> <td>Venituri din servicii prestate</td> </tr> <tr> <td>Venituri din contracte de construcție</td> </tr> <tr> <td>Venituri din operațiuni de arendă (leasing)</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Venituri din activitatea neoperațională</td> <td rowspan="5">Venituri operaționale</td> <td>Venituri din realizarea altor active curente</td> </tr> <tr> <td>Venituri din arenda curentă</td> </tr> <tr> <td>Venituri din amenzi, penalități și despăgubiri</td> </tr> <tr> <td>Venituri din modificarea metodelor de evaluare a activelor curente</td> </tr> <tr> <td>Venituri din recuperarea daunei materiale</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Venituri din activitatea neoperațională</td> <td rowspan="5">Venituri din activitatea de investiții</td> <td>Venituri din ieșirea activelor nemateriale, materiale și financiare</td> </tr> <tr> <td>Venituri din dividende</td> </tr> <tr> <td>Venituri din dobânzi</td> </tr> <tr> <td>Venituri din participațiile în alte întreprinderi</td> </tr> <tr> <td>Venituri din operațiile cu părțile legate</td> </tr> </tbody> </table>	Categoriile de venituri			Venituri din activitatea operațională	Venituri din vânzări	Venituri din vânzarea produselor finite	Venituri din vânzarea mărfurilor	Venituri din servicii prestate	Venituri din contracte de construcție	Venituri din operațiuni de arendă (leasing)	Venituri din activitatea neoperațională	Venituri operaționale	Venituri din realizarea altor active curente	Venituri din arenda curentă	Venituri din amenzi, penalități și despăgubiri	Venituri din modificarea metodelor de evaluare a activelor curente	Venituri din recuperarea daunei materiale	Venituri din activitatea neoperațională	Venituri din activitatea de investiții	Venituri din ieșirea activelor nemateriale, materiale și financiare	Venituri din dividende	Venituri din dobânzi	Venituri din participațiile în alte întreprinderi	Venituri din operațiile cu părțile legate
Categoriile de venituri																									
Venituri din activitatea operațională	Venituri din vânzări	Venituri din vânzarea produselor finite																							
		Venituri din vânzarea mărfurilor																							
		Venituri din servicii prestate																							
		Venituri din contracte de construcție																							
		Venituri din operațiuni de arendă (leasing)																							
Venituri din activitatea neoperațională	Venituri operaționale	Venituri din realizarea altor active curente																							
		Venituri din arenda curentă																							
		Venituri din amenzi, penalități și despăgubiri																							
		Venituri din modificarea metodelor de evaluare a activelor curente																							
		Venituri din recuperarea daunei materiale																							
Venituri din activitatea neoperațională	Venituri din activitatea de investiții	Venituri din ieșirea activelor nemateriale, materiale și financiare																							
		Venituri din dividende																							
		Venituri din dobânzi																							
		Venituri din participațiile în alte întreprinderi																							
		Venituri din operațiile cu părțile legate																							

Categorii de venituri		
Venituri din activitatea neoperațională	Venituri din activitatea financiară	Venituri din redevențe
		Venituri din arenda finanțată a activelor materiale pe termen lung
		Venituri din diferențe de curs valutar
		Venituri din subvenții de stat, prime, premii și sume de sponsorizare
		Venituri din active intrate cu titlu gratuit
	Venituri din activitatea excepțională	Compensații primite pentru recuperarea pierderilor din calamități naturale

Vezi în anexă exemplul de prognoză a veniturilor pentru o afacere specializată în reparații auto.

CHELTUIELILE ȘI ÎNREGISTRAREA LOR

Cheltuielile reprezintă modul de consumare a resurselor de către agentul economic în scopul desfășurării unei activități.

Categorii de cheltuieli		
Cheltuieli ale activității operaționale	Costul vânzărilor	Costul produselor finite vândute
		Costul mărfurilor vândute
		Costul serviciilor prestate
		Costul lucrărilor de construcție-montaj
		Costul serviciilor din activitatea de arendă (leasing)
	Cheltuieli comerciale	Cheltuieli privind operațiile de marketing
		Cheltuieli privind ambalajele și ambalarea produselor și mărfurilor
		Cheltuieli de transport privind desfacerea
		Cheltuieli privind reclama
		Cheltuieli privind reparațiile garantate și deservirile cu garanție
		Cheltuieli privind returnarea și reducerea prețurilor la mărfurile vândute
	Cheltuieli generale și administrative	Cheltuieli privind uzura, repararea și întreținerea mijloacelor fixe cu destinație generală
		Cheltuieli privind amortizarea activelor nemateriale

Categoriile de cheltuieli		
Cheltuieli ale activității operaționale	Cheltuieli generale și administrative	Cheltuieli de întreținere a personalului administrativ și de conducere
		Cheltuieli în scopuri de binefacere și sponsorizare
		Cheltuieli privind protecția muncii
		Cheltuieli de reprezentare
		Cheltuieli de deplasare
Cheltuieli ale activității neoperaționale	Cheltuieli ale activității de investiții	Cheltuieli privind ieșirea activelor financiare pe termen lung
		Cheltuieli privind ieșirea activelor materiale pe termen lung
		Cheltuieli aferente participațiilor în alte întreprinderi
		Cheltuieli privind operațiile cu părțile legate
	Cheltuieli ale activității financiare	Cheltuieli privind plata redevențelor
		Cheltuieli privind diferențele de curs valutar
		Pierderi excepționale
		Pierderi din calamități naturale
		Pierderi din perturbări politice
		Pierderi din modificarea legislației țării
Cheltuieli privind impozitul pe venit		

Vezi în anexă exemplul de prognoză a cheltuielilor pentru o afacere specializată în reparații auto.

După ce au fost făcute previziunile privind intrările de mijloace bănești, urmează să se analizeze dacă o parte din acestea sunt suficiente pentru a acoperi cheltuielile activității de investiții, după ce au fost acoperite celelalte cheltuieli. Dacă antreprenorul nu dispune de mijloace suficiente pentru investiții, iar capitalul propriu disponibil nu e suficient, atunci el poate apela la finanțatori și solicita un grant sau un credit.

Prezentăm în continuare un exemplu de înregistrare a cheltuielilor de inițiere a unei afaceri specializate în prestarea serviciilor de reparații auto:

Mijloace necesare pentru inițierea afacerii	Surse proprii (lei)	Surse atrase (lei)
Casă de marcat	1850	
Elevator	19800	
Compresor	8750	

Mijloace necesare pentru inițierea afacerii	Surse proprii (lei)	Surse atrase (lei)
Cric mecanic (2 buc.)	4300	
Instalație de colectare a uleiului		6400
Cheie dinamometrică	350	
Aparat de pornit motorul		3200
Aparat de sudat	6500	
Unelte și scule mecanice și pneumatice		14000
Total	41 550 lei	23 600 lei
Total investiții	65 150 lei	

Un exemplu de prognoză a veniturilor vezi în anexe.

FLUXUL DE NUMERAR

Fluxul monetar reflectă banii ce vor fi încasați în perioada planificată și, respectiv, plățile de mijloace bănești care vor fi efectuate în această perioadă. Or, acesta reprezintă toate plățile și încasările care au loc în întreprindere/afacere într-o anumită perioadă de timp.

Fluxul mijloacelor bănești servește drept indicator care arată capacitatea întreprinderii de a asigura necesarul mijloacelor bănești pentru a putea satisface plățile curente și a dezvolta afacerea.

Intrările de numerar sunt reflectate pe fiecare produs în parte ori pe grupe de produse (grâu, orz, porumb etc.).

În fluxul de numerar intrările și ieșirile banilor se atribuie anume la perioada când acestea au loc. În el nu se includ creanțele dubioase și stocul de marfă care nu va fi comercializată în perioada pentru care s-a întocmit fluxul.

Fluxul de mijloace bănești nu reflectă **profitul** ce va fi obținut din afacerea pe care o planificați, însă el reflectă mișcarea banilor și suficiența lor în afaceri. Exemplu de întocmire a fluxului monetar:

	Intrări de mijloace bănești	ian. 19	febr. 19	-	dec. 19	Total 2019
1	Intrări bănești din vânzări, inclusiv: (rd1 + rd2 + rd3 +...)	0	0	0	0	0
1	Grâu					0
2	Căpșune					0
3	Servicii					0
2	Alte încasări bănești, inclusiv: (rd2.1 + rd2.2 + rd2.3 +...)	0	0	0	0	0
1	Contribuții proprii					0

	Intrări de mijloace bănești	ian. 19	febr. 19	-	dec. 19	Total 2019
2	Împrumuturi de la pers. fizice/OMF					0
3	Credite					0
4	Grant					0
5	Subvenții de stat					0
6	Încasări din creanțe					0
A	Total intrări (rd1 + rd2)	0	0	0	0	0
	Ieșiri de mijloace bănești					
1	Procurarea de utilaje și accesorii					0
2	Materie primă					0
3	Salarii și contribuții pentru asigurări sociale					0
4	Rambursare credit/împrumut					0
5	Plata dobânzilor la credite și împrumuturi					0
6	Plata impozitului pe venit					0
7	Cheltuieli generale și administrative					0
B	Total ieșiri (rd1 + rd2 + rd3 + rd4 +...)	0	0	0	0	0
C	Fluxul monetar net (rdA – rdB)	0	0	0	0	0
D	Bilanțul de deschidere (soldul la începutul perioadei)	0	0	0	0	0
E	Bilanțul de închidere (rdC + rdD) (soldul la sfârșitul perioadei)	0	0	0	0	

A – această rubrică în fluxul monetar reprezintă **totalul intrărilor de mijloace bănești** în perioada respectivă (lună/trimestru/an).

B – rubrica care reprezintă **totalul ieșirilor de mijloace bănești** în perioada respectivă (lună/trimestru/an).

C – rubrica care reprezintă **fluxul monetar net** al perioadei (lună/trimestru/an) = (rd. A – rd. B).

D – reprezintă **bilanțul de deschidere** (soldul la începutul perioadei, lună/trimestru/an).

E – reprezintă **bilanțul de închidere** (soldul la sfârșitul perioadei, lună/trimestru/an) = rubrica C + rubrica D.

Bilanțul de deschidere (soldul la începutul următoarei perioade, de exemplu 01.02.2020) = **bilanțul de închidere** (soldul de la sfârșitul perioadei precedente, 31.01.2020).

În cazul în care afacerea este de familie, în fluxul monetar se includ și cheltuielile de întreținere a familiei.

Un exemplu de flux de numerar vezi în anexe.

RAPORTUL PRIVIND REZULTATELE FINANCIARE ALE UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

Prin compararea veniturilor și cheltuielilor se determină rezultatul. Acesta din urmă are forma de profit, dacă veniturile sunt mai mari decât cheltuielile și de pierderi în situația inversă.

Rezultatul financiar se va calcula după următoarele formule:

$$\begin{aligned} \text{Venit din vânzări} - \text{costul vânzărilor} &= \text{profit brut} \\ \text{Profit brut} - \text{cheltuieli operaționale (de distribuție, administrative)} &= \\ &= \text{rezultat din activitatea operațională (profit impozabil)} \\ \text{Profit impozabil} - \text{impozit pe profit} &= \text{profit net} \end{aligned}$$

Veniturile și cheltuielile nu sunt evidențiate în contabilitate la nivelul bilanțului, ci în raportul privind rezultatele financiare, în care sunt reflectate conturile de VENITURI pentru contabilizarea câștigurilor sau încasărilor și conturile de CHELTUIELI pentru contabilizarea plăților sau cheltuielilor. Profitul (beneficiul) sau pierderea se calculează prin diferența dintre venituri și cheltuieli, iar suma rezultată se raportează într-un cont special, contul 351 „Rezultat financiar total”. Acest rezultat (dacă este pozitiv) va mări capitalul propriu al asociației, iar dacă este negativ, va micșora capitalul propriu și va apărea în pasivul bilanțului.

Vă prezentăm în anexă un exemplu de raport financiar al afacerii descrise mai sus.

Sarcină: Solicitați elevilor să noteze în caiet evidența veniturilor și a cheltuielilor pe care le-au efectuat pe parcursul zilei sau săptămânii, determinând rezultatul financiar.

Bibliografie

1. *Antreprenariat: inițierea afacerii*, coord. L. Bugaian, Editura „Levința Angela”, Chișinău, 2010, p. 310.
2. Bugaian Larisa, Roșcovan Mihail, Solcan Angela, Todirașcu Ștefan, *Ghid practic pentru antreprenori*, Editura „MultiArt-SV”, Chișinău, 2010, p. 131.
3. Cocoșilă Mihai, *Întreținerea și managementul micilor afaceri profitabile*, Matrix ROM, București, 2000, p. 103.
4. Mîrzac Veronica, Materiale TOT la modulul „Contabilitatea în afaceri – noțiuni de bază” în cadrul Winrock Moldova.
5. Șuleanschi Sofia, Veveriță Valentina, *Primii pași în afaceri*, Chișinău, 2009, p. 52-55.

3.3. GESTIONAREA FINANȚELOR

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Importanța evidenței financiare a activității antreprenoriale • Sistemele de evidență contabilă pentru micul business
Concepte și noțiuni-cheie	<i>contabilitate, evidență contabilă, obiectul contabilității, patrimoniu, obligații</i>

Sugestii didactice de predare-învățare

IMPORTANȚA EVIDENȚEI FINANCIARE A ACTIVITĂȚII ANTREPRENORIALE

Elevilor li se va explica faptul că domeniul contabilității este o activitate practică, dar și o știință. Ea însumează o serie de cunoștințe ce țin de gestiunea resurselor economice ale întreprinderii. Itinerarul ei de dezvoltare a pornit de la practică la teorie, în cadrul căruia experiența a fost cea care a anticipat și a modelat teoria și metoda contabilității.

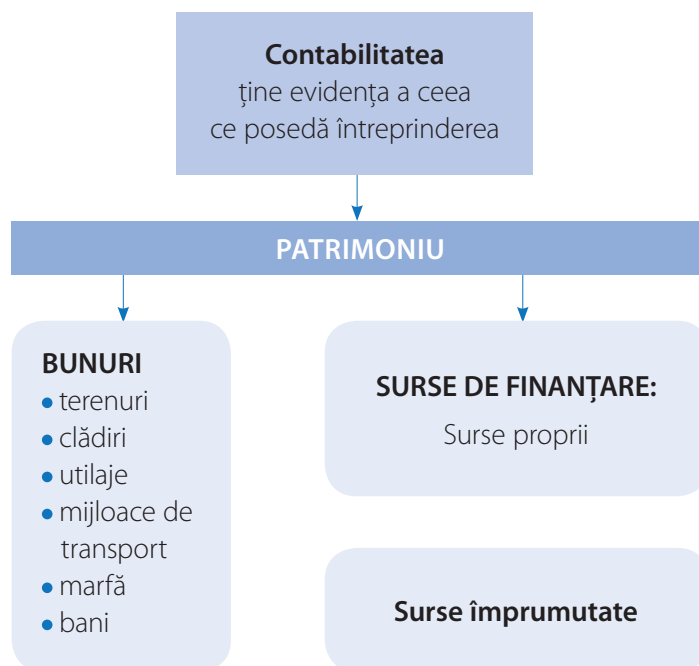
De-a lungul secolelor au apărut idei, concepte, teorii, principii cu privire la conținutul și scopul contabilității. Astfel, contabilitatea s-a aflat în continuă perfecționare, determinată de legătura dintre sistemele economice și cerințele de modelare ale întreprinderilor și organizațiilor.

Contabilitatea poate fi considerată un element important al sistemului informațional al unei întreprinderi. Contabilitatea a devenit un instrument intern în luarea deciziilor și în realizarea cerințelor de control și gestiune.

Fără o evidență strictă a tuturor tranzacțiilor economice, a resurselor financiare ale întreprinderii antreprenorul nu va fi capabil să analizeze, să gestioneze și să planifice toate activitățile afacerii.

Modul de organizare a contabilității interne este la discreția antreprenorului, în funcție de specificul activității și de necesitățile proprii de informare ale acestuia.

Obiectul contabilității este patrimoniul (cu alte cuvinte, averea, resursele economice, capitalul, fondurile) persoanei fizice sau juridice.



Patrimoniul întreprinderii este totalitatea bunurilor materiale (terenuri, clădiri, utilaje, bani, indiferent că sunt cei din casă sau din contul bancar etc.), inclusiv drepturile de creanță de care dispune întreprinderea și bunurile nemateriale (acte de constituire, acte permissive, licențe, ștampila, produsele software „1C: Întreprindere 8” etc.) care îi aparțin și au fost procurate din surse proprii sau surse împrumutate/datorii.

Sursele proprii reprezintă drepturile întreprinderii, iar sursele străine sunt obligațiile (datoriile) pe care și le asumă pentru a le restitui.

În baza afirmațiilor de mai sus putem oferi următorul echilibru al evidenței contabile:

$$\text{Patrimoniu} = \text{drepturi} + \text{obligații (datorii)}$$

Sarcină: Propuneți elevilor să facă o listă a patrimoniului pe care îl dețin în propria cameră sau cea din cămin.

Obiectul contabilității cuprinde nu numai cunoașterea existenței patrimoniului, dar și mișcările, transformările acestuia.

Mișcările se referă la operațiuni simple de intrări și ieșiri de elemente patrimoniale, dar și la modificări complexe ce se cunosc sub noțiunile de cheltuieli, venituri, rezultate.

Consumuri – resursele financiare consumate pentru fabricarea produselor/prestarea serviciilor (materie primă, salarii, energie electrică, combustibil etc.).

Cheltuieli – resursele financiare folosite de întreprindere pentru asigurarea activității sale (cheltuieli administrative, de deservire, de organizare a producției, cheltuieli pentru comercializarea produselor/mărfurilor/serviciilor).

Venituri – resursele financiare obținute de întreprindere în urma activității sale.

Rezultat financiar – diferența dintre venituri și cheltuieli. Rezultatul financiar poate fi pozitiv, adică profit, sau negativ, adică pierderi.

$$\text{Rezultat financiar} = \text{venituri} - \text{consumuri} - \text{cheltuieli}$$

Sarcină: Împărțiți elevii în grupuri mici. Descrieți elevilor o situație în care își doresc să organizeze o masă de sărbătoare. Distribuți fiecărui grup câte o sarcină. Grupul 1: Să facă lista de cumpărături și să estimeze prețul produselor incluse în ea, având un buget de 300 de lei. Grupul 2: Să alcătuiască lista de cumpărături și prețul acestora fără să aibă indicat bugetul pentru masa de sărbătoare. Grupul 3: Să calculeze bugetul având lista de cumpărături și prețul acestora, după care să calculeze rezultatul financiar. Grupul 4: Având și lista, și bugetul, să estimeze prețul fiecărui produs și să calculeze rezultatul financiar. Întrebați-i pe elevi: în ce caz le-a fost mai ușor să calculeze? De ce e nevoie de estimarea cheltuielilor?

În concluzie, putem afirma că obiectul evidenței contabile îl constituie:

- patrimoniul;
- drepturile;
- obligațiile (datoriile);
- veniturile și cheltuielile;
- rezultatul financiar.

Prin evidență se înțelege consemnarea într-o anumită ordine a informațiilor despre operațiile economice care au loc la o întreprindere, într-o perioadă de gestiune analizată (lună, trimestru, an).

Cerințele de bază ale evidenței afacerii sunt următoarele:

- 1. simplă** – cu puține cheltuieli;
- 2. clară** – pentru toți lucrătorii, investitorii, creditorii, acționarii;
- 3. obiectivă** – toate datele trebuie să fie reflectate real;

4. completă – toate domeniile de activități trebuie să fie reflectate în rapoartele de evidență;

5. operativă – toate informațiile trebuie să fie prezentate la momentul corespunzător.

SISTEMELE DE EVIDENȚĂ CONTABILĂ PENTRU MICUL BUSINESS

În Republica Moldova sunt utilizate câteva sisteme de ținere a evidenței contabile, iar decizia de aplicare a unuia dintre aceste sisteme îi aparține fiecărui antreprenor în funcție de preferințe și de specificul activității antreprenoriale.

Conform art. 3 din Legea contabilității nr. 287 din 15.12.2017, sunt definite următoarele sisteme de ținere a evidenței contabile:

1. Contabilitate în partidă simplă – reflectarea unilaterală a faptelor economice, conform metodei „intrare-ieșire”, fără aplicarea conturilor contabile și fără întocmirea situațiilor financiare.

2. Contabilitate în partidă dublă – reflectarea faptelor economice prin dublă înregistrare, cu aplicarea conturilor contabile și întocmirea situațiilor financiare.

Contabilitatea în partidă simplă, fără întocmirea situațiilor financiare, este ținută de entitățile micro, care la data raportării nu depășesc limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 5 600 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 11 200 000 de lei;
- c) numărul mediu al salariaților nu depășește 10 persoane.

Contabilitatea în partidă simplă este ținută și de gospodăriile țărănești, întreprinzătorii individuali, până la înregistrarea acestora ca plătitori ai taxei pe valoarea adăugată.

Contabilitatea în partidă dublă, cu prezentarea rapoartelor financiare simplificate, este ținută de entitățile mici, care la data raportării nu depășesc limitele a două dintre următoarele criterii:

- a) totalul activelor – 63 600 000 de lei;
- b) veniturile din vânzări – 127 200 000 de lei;
- c) numărul mediu al salariaților – 50.

Conform SNC, contabilitatea în partidă dublă, cu prezentarea situațiilor financiare complete, este ținută de toate întreprinderile care nu corespund criteriilor de mai sus, entitățile mari, și este obligatorie pentru:

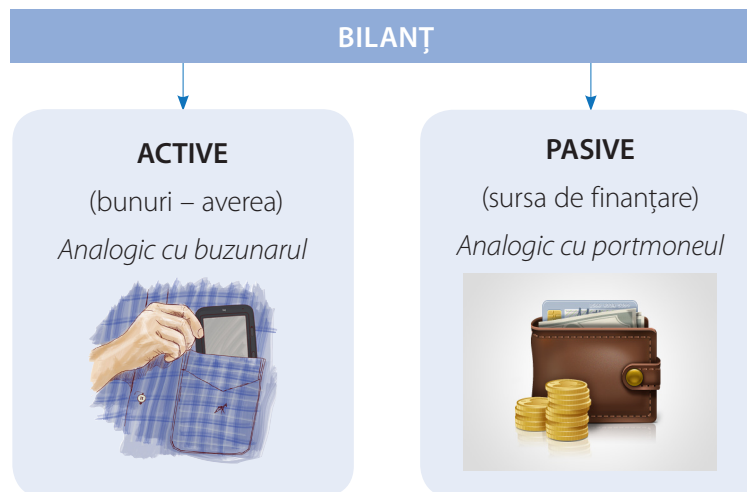
- a. instituțiile publice și de interes public;
- b. întreprinderile importatoare supuse accizelor;
- c. instituțiile financiare, casele de schimb valutar, casele de amanet;
- d. întreprinderile din domeniul jocurilor de noroc ș.a.

Nota bene! Pentru antreprenori poate fi mai comod să țină evidența contabilă în baza Standardului național de contabilitate privind aplicarea contabilității în partidă simplă.

STRUCTURA BILANȚULUI CONTABIL

Termenul *bilanț* vine de la cuvântul italianesc *bilancia*, care are la bază lat. „bi” și „lanx”, adică „două talere”, simbolizând astfel o balanță cu două talere.

Bilanțul este un tabel care prezintă situația, la un moment dat, a patrimoniului întreprinderii. Bilanțul contabil este o balanță cu două talere: **ACTIVUL**, care reflectă tot ce posedă o întreprindere și, respectiv, **PASIVUL** – tot ceea ce datorează, precum și mijloacele proprii. Iată o schemă simbolică a bilanțului:



În bilanț se înscrie situația patrimoniului agentului economic, întocmită periodic, la o anumită dată, sub formă de balanță, adică activul trebuie să fie egal cu pasivul.

$$\text{Activ} = \text{Pasiv}$$

ACTIV – totalitatea bunurilor (materiale și nemateriale, financiare) de care dispune o întreprindere ori un antreprenor.

Activul reflectă trăsătura bunurilor sau mijloacelor de a se afla într-o continuă mișcare și transformare și de a se identifica cu însăși activitatea întreprinderii respective. Din punctul de vedere al conținutului, **ACTIVUL** cuprinde bunurile economice grupate după gradul de lichiditate:

- **active pe termen lung** – elemente care au o perioadă îndelungată de participare la circuitul economic și valoarea lor poate fi obținută în costuri treptat;
- **active pe termen scurt** – elemente ce au o participare foarte scurtă în procesul economic al întreprinderii.

Exemplu de elemente de active și forma de înregistrare a acestora în bilanț:

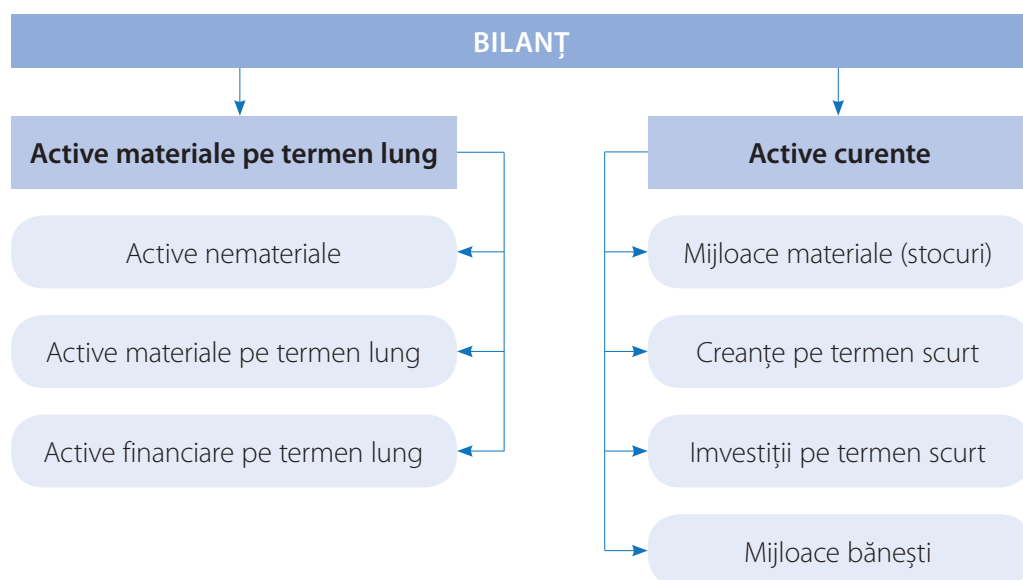
ACTIVE		
Active <i>imobilizate</i> (pe termen lung, fixe) pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Terenuri • Clădiri • Mijloace de transport • Utilaje 	1.000 lei
Active <i>circulante</i> (pe termen scurt, curente) pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Materie primă • Consumabile • Bani 	500 lei
<i>Total</i>		<i>1.500 lei</i>

Activele *imobilizate* (pe termen lung sau fixe) se împart în:

- active imobilizate necorporale (cheltuieli de constituire, brevete, licențe, programe informatice etc.);
- active imobilizate corporale (terenuri, clădiri, mașini și utilaje, mijloace de transport etc.);
- active imobilizate financiare (titluri de participare, depozite pe termen lung, împrumuturi acordate pe termen lung etc.).

Activele *circulante* (pe termen scurt sau curente) se împart în:

- *active circulante materiale* (materiale, obiecte de inventar, produse finite, mărfuri, ambalaje etc.);
- *active circulante în decontări sau creanțe* (clienți, debitori, avansuri acordate furnizorilor, avansuri acordate personalului etc.);
- *active circulante bănești* (numerarul în casă, disponibilul la bancă etc.).



Sarcină: Propuneți elevilor să împartă patrimoniul camerei lor de acasă sau al celei din cămin în active pe termen lung și active pe termen scurt (curente), completând partea de activ la ei în caiete.

PASIVELE – SURSE DE FINANȚARE A ACTIVELOR

Din punctul de vedere al conținutului economic, PASIVUL conține sursele de finanțare a bunurilor economice. Elementele patrimoniale din pasiv se grupează în:

1. surse proprii;

2. surse împrumutate (datorii). La rândul lor, sursele împrumutate se împart în:

a. datorii împrumutate pe termen lung – la care perioada de achitare este mai mare de 12 luni;

b. datorii pe termen scurt – la care perioada de achitare este mai mică de 12 luni.

Exemplu de elemente de pasive și forma de înregistrare a acestora în bilanț:

PASIV	
Surse proprii pot fi: <ul style="list-style-type: none"> • capitalul social • aporturile suplimentare la capital • profitul rezervele	1000 lei
Datorii pe termen lung pot fi: <ul style="list-style-type: none"> • creditele bancare pe termen mediu și lung • datorii comerciale pe termen mediu și lung 	250 lei
Datorii pe termen scurt pot fi: <ul style="list-style-type: none"> • creditele bancare pe termen scurt • datorii comerciale pe termen scurt • etc. 	250 lei
<i>Total pasiv</i>	<i>1.500 lei</i>

Nota bene! Regula contabilității: ACTIV = PASIV

Este important de menționat că echilibrul (activ = pasiv) se datorează faptului că orice activ al patrimoniului are unul sau mai multe izvoare de finanțare reflectate în pasiv. De exemplu:

BILANȚ					
ACTIVE			PASIVE		
Active pe termen lung pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Terenuri • Clădiri • Mijloace de transport • Utilaje 	1.000 lei	Surse proprii pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalul social • Aporturile suplimentare la capital • Rezervele 	1000 lei
Active pe termen scurt (curente) pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Materie primă • Consumabile • Bani 	500 lei	Datorii pe termen lung pot fi: Datorii pe termen scurt pot fi:	<ul style="list-style-type: none"> • Furnizorii • Creditorii • Creditele bancare pe termen scurt, mediu și lung etc. 	250 lei 250 lei
<i>Total</i>		<i>1.500 lei</i>	<i>Total</i>		<i>1.500 lei</i>

La interacțiunea dintre active și datorii se constituie următoarele relații:

Activ – datorii = capital propriu

sau

Activ = capital propriu + datorii

Sarcină: Solicitați elevilor să identifice sursele de finanțare a patrimoniului camerei lor completând partea de pasiv în caietul lor.

REGULI DE BAZĂ ÎN ÎNTOCMIREA BILANȚULUI CONTABIL

1. Documentul este un certificat (act) scris privind efectuarea operațiunii economice, întocmit în modul stabilit, care îi atribuie putere juridică sau dreptul la efectuarea operațiunii economice. Printre documentele de justificare (primare) se includ:
 - dispozițiile de încasare și dispozițiile de plată;
 - dispozițiile de plată bancare;
 - factura fiscală;
 - foia de parcurs;
 - actul de primire-predare a serviciilor;
 - lista de inventariere;
 - bonul de plată.
2. În numeroase operațiuni economice, activele și pasivele întreprinderii sunt supuse unor numeroase și variate modificări produse sub influența operațiunilor economice. Fiecare operațiune afectează cel puțin două posturi de bilanț, dar niciodată nu încalcă identitatea activului și pasivului.
3. În funcție de modul de influență asupra bilanțului se deosebesc patru tipuri de operații economice:
 - operații ce afectează doar activele întreprinderii, ca rezultat un post de activ crește, iar altul scade cu una și aceeași valoare. Dar totalul nu se schimbă și identitatea bilanțului se menține (activ = pasiv);
 - operații ce produc modificări numai în componența pasivului, adică un post de pasiv crește, iar altul scade cu una și aceeași valoare. Dar totalul nu se schimbă și identitatea bilanțului se menține;
 - operații care conduc la creșterea concomitentă cu aceeași sumă a unui post de activ și a altuia de pasiv. După această operațiune totalurile activului și pasivului cresc cu una și aceeași sumă;
 - operații care produc creșterea activului și pasivului cu una și aceeași sumă. Dar și după aceste operații egalitatea bilanțului se păstrează.

CONTUL CONTABIL. REGULI DE FUNCȚIONARE A CONTURILOR CONTABILE

Cu ajutorul bilanțului contabil nu poate fi realizată urmărirea completă a modificărilor la care sunt supuse bunurile economice și sursele de finanțare ale unui agent economic. Întocmirea, după fiecare operație economică și financiară, a câte unui bilanț ar fi un lucru extrem de dificil, din cauza numărului mare de astfel de operații, care au loc zilnic.

În afară de aceasta, chiar dacă ar fi posibilă întocmirea unui nou bilanț după fiecare operație economică sau financiară, el ar reflecta situația patrimoniului și sursele de finanțare la momentul respectiv, dar nu ar arăta modificările care au avut loc în decursul perioadei de gestiune.

Contabilitatea trebuie să asigure cunoașterea nu numai a situației economice și financiare a agentului economic în cauză la momentul dat, ci și a modului cum s-a desfășurat activitatea acestuia pe o anumită perioadă de timp, ce modificări, în sensul creșterilor și descreșterilor, s-au produs zi de zi în volumul și structura elementelor patrimoniale de activ și pasiv.

Din considerentele respective, contabilitatea a trebuit să recurgă la un alt procedeu al metodei de lucru. Acest procedeu poartă denumirea de CONT.

Pentru fiecare fel sau grupă de bunuri economice, surse de finanțare, procese economice sau rezultate financiare, se deschide câte un cont distinct în contabilitatea curentă, cu ajutorul căruia se înregistrează, pe bază de documente, existentul la începutul perioadei de gestiune, precum și modificările acestuia, determinate de operațiile economice și financiare din perioada de gestiune.

Spre deosebire de BILANȚ, care arată situația tuturor elementelor patrimoniale ale agentului economic, dar la un moment dat, CONTUL are o sferă de cuprindere mult mai restrânsă, referindu-se numai la unul din elementele patrimoniale cuprinse în bilanț, dar despre care arată nu numai situația acestuia la un moment dat, ci și modificările la care este supus pe parcursul perioadei de gestiune.

Deci pentru fiecare element patrimonial se deschide câte un cont, cu ajutorul căruia se urmărește starea inițială și mișcarea pe o perioadă de timp.

De exemplu, se deschide un cont pentru elementul patrimonial „Materiale” sau pentru elementul patrimonial „Credite bancare pe termen scurt”. În cadrul contului urmărirea se face valoric.

Între cont, ca instrument de lucru curent al contabilității, și bilanț, ca instrument de raportare și sinteză contabilă, există diferențieri ce se pot prezenta astfel ca în Tabelul 3.1. Bilanțul și contul ca instrumente ale contabilității se prezintă în Anexa B.

CORESPONDENȚA CONTURILOR

1. Principiile contabilității în partidă simplă. Toată lumea face contabilitate, deseori chiar fără să-și dea seama. Cu siguranță, cei mai mulți dintre noi fac, fără să realizeze totuși, o contabilitate destul de complexă, care se aseamănă foarte mult cu cea ținută de contabili.

Fiecare dintre noi își notează frecvent pe o coală de hârtie cheltuielile făcute la piață.

Luând drept exemplu o întreprindere care ține evidența banilor pe care îi cheltuie, această primă formă de contabilitate arată cam așa:

Am cumpărat un pui	15 lei
Am cumpărat legume	10 lei
Am cumpărat brânză	12 lei
Total cheltuieli:	37 lei

Contabilii fac ceva foarte asemănător. Ei deschid câte un cont pentru fiecare tip de cheltuieli efectuate și înregistrează sumele cheltuite în aceste conturi.

Contabilul a introdus noțiunea de cont. Întreprinderea care vrea să țină contabilitatea cheltuielilor și veniturilor sale în decursul anului va fi interesată să utilizeze conturi contabile.

Evidența pe care o ține un contabil va arăta cam așa:

1. Cheltuieli (plăți) 2020

Data operațiunii	Cont „Pui”	Cont „Legume”	Cont „Brânză”
15.01.2020	15 lei	10 lei	12 lei

2. Venituri (încasări bănești) 2020

Data operațiunii	Cont „Bani proprii”	Cont „Bani din vânzări”	Cont „Bani din împrumut”
15.01.2020	2000 lei	150 lei	500 lei

Această formă de organizare este foarte practică. Întreprinderea noastră dispune de informații bine ordonate și poate spune oricând numărul, data și prețul tuturor puilor pe care i-a cumpărat și poate calcula foarte ușor suma totală cheltuită în decursul anului. Totodată, întreprinderea poate astfel să determine și evoluția veniturilor bănești din vânzarea produselor ori din împrumuturi în oricare zi ori într-o perioadă de timp.

Acest tip de contabilitate este foarte simplu de utilizat, pentru că reprezintă activitatea de înregistrare a sumelor în conturi. Această contabilitate, care se numește contabilitate în partidă simplă, este utilizată până în prezent de întreprinderile businessului mic și mijlociu.

2. Principiile contabilității în partidă dublă. Pe baza exemplului nostru precedent, să vedem care este principiul, de altfel foarte simplu, ce se ascunde în spatele acestui termen destul de complicat cum e contabilitatea în partidă dublă.

Spre deosebire de exemplul precedent, de data aceasta întreprinderea noastră vrea să țină evidența diferitor cheltuieli efectuate astfel, încât să poată determina în același timp și sursa de venit din care a efectuat plățile (bani proprii, din vânzări ori împrumutați).

Totodată, întreprinderea vrea să cunoască câți bani îi vor rămâne la sfârșitul zilei ori lunii după ce va face toate plățile.

În cazul respectiv întreprinderea noastră, care stăpânește acum noțiunea de cont, va ține contabilitatea sa astfel:

1. Cheltuieli (plăți) 2020

Data operațiunii	Cont „Pui”	Cont „Legume”	Cont „Brânză”
15.01.2020	15 lei	10 lei	12 lei

2. Venituri (încasări bănești) 2020

Data operațiunii	Cont „Bani în casă”	Cont „Bani din vânzări”	Cont „Bani din împrumut”
15.01.2020	10 lei	150 lei	500 lei
Sold 16.01.2019	0 lei	123 lei	500 lei

Ținându-și conturile în acest mod, întreprinderea noastră utilizează principiul unei contabilități în partidă dublă! Contabilii vorbesc de PARTIDA DUBLĂ pentru că de fiecare dată când o anumită sumă este înregistrată într-un cont, ea se înregistrează în același timp în mod obligatoriu și într-un alt cont.

Respectând principiul partidei duble, un cont nu poate fi utilizat niciodată singur. El este asociat întotdeauna cu un alt cont, pe care contabilii îl numesc „cont corespondent”.

În comparație cu celelalte conturi utilizate în exemplul nostru, contul „Portmoneu” reprezintă un caz foarte interesant. Se poate vedea foarte clar că acest cont reflectă intrări de sume (banii care intră în portmoneu înainte de „mișcări” pentru a exprima circuitul banilor

(intrări sau ieșiri) care are loc într-un cont. Restul, numit de contabili „soldul contului”, corespunde în mod logic diferenței dintre sumele intrate și cele ieșite.

Pentru a înțelege mai bine mecanismul partidei duble, să reținem următorul principiu fundamental:

Unei intrări de valori în cont îi corespunde o ieșire de valori din alt cont.

Banii care intră într-un cont ies în mod obligatoriu dintr-un alt cont (contul corespondent) și invers. Prin urmare, întotdeauna va exista o dublă înregistrare: una în contul de bază și alta în contul corespondent.

FORMA GRAFICĂ A CONTULUI

Gospodina noastră, care nu este încă o adevărată contabilă, a înregistrat mișcările din contul „Portmoneu” utilizând o singură coloană, în care sumele pozitive reprezintă intrări de valori, iar sumele negative – ieșiri de valori. Această idee nu este rea, dar uneori poate da naștere unor confuzii și poate deveni, prin urmare, o importantă sursă de greșeli.

Pentru a da o formă mișcărilor de valori dintr-un cont, contabilii utilizează o altă formă de prezentare, care are meritul de a fi simplă și clară. Ei reprezintă un cont sub forma literei „T”, fiecare coloană fiind utilizată în mod corespunzător pentru a înregistra intrările sau ieșirile de sume. În mod convențional este stabilit că partea stângă a contului poartă denumirea „*Debit*”, iar partea dreaptă – „*Credit*”. Efectuarea de înregistrări în debitul unui cont se numește debitarea contului, iar în credit – creditarea contului.

Utilizând forma T a conturilor, contabilitatea întreprinderii noastre ar avea următoarea formă:

Cont „Pui”		Cont „Bani din vânzări”	
Intrări (debit)	Ieșiri (credit)	Intrări (debit)	Ieșiri (credit)
15 lei		5 lei	150 lei
	Sold la 15.01.2019	10 lei	
	Sold la 16.01.2019	12 lei	123 lei
Cont „Legume”		Cont „Bani în casă”	
Intrări (debit)	Ieșiri (credit)	Intrări (debit)	Ieșiri (credit)
10 lei		10 lei	10 lei
		Sold la 15.01.2019	
		Sold la 16.01.2019	0 lei
Cont „Brânză”			
Intrări (debit)	Ieșiri (credit)		
12 lei			

Această modalitate de reprezentare a conturilor are avantajul de a pune foarte bine în evidență principiul partidei duble, materializând sub formă grafică mișcările în contul de bază și în contul corespondent. În acest manual se va utiliza în principal forma T a conturilor, deci este bine să se înțeleagă modul de funcționare și terminologia utilizată de către contabili.

Să o lăsăm pe gospodina noastră la piață și să analizăm mai detaliat modul în care contabilii utilizează T-urile conturilor. Iată cum reprezintă ei un cont.

Fiecare cont este identificat exact printr-un număr unic, care indică locul său în planul de conturi. Prima cifră are o importanță deosebită, pentru că permite să se stabilească rapid despre ce tip de cont este vorba (cont de activ, de pasiv, de capital propriu, de datorii, de cheltuieli sau de venituri, cont în afara bilanțului).

Pe lângă număr, fiecare cont are și o denumire, care descrie detaliat obiectul la care se referă contul. În timpul studiilor, titlul contului este un element esențial pentru alegerea corectă a contului potrivit pentru tranzacția efectuată.

ÎNREGISTRĂRILE CRONOLOGICE ÎN CONT

Datele operațiunilor economice reflectate în documentele primare trebuie să fie înregistrate ulterior în scopul grupării care răspunde nevoilor gestiunii. În acest scop se utilizează registrele contabile. Acestea reprezintă tabele speciale care au conținut în funcție de cerințele controlului și sistematizării informației.

Registrele pot fi sub formă de cărți contabile, fișe, foi albe. Întrucât cărțile și fișele contabile pot fi completate numai manual, în ultimul timp acestea se înlocuiesc cu foi albe care pot fi întocmite și la calculator prin intermediul programelor de contabilitate (de exemplu, C1).

Utilizarea diverselor registre este condiționată de volumul și specificul obiectelor contabilizate, caracterul de masă al operațiunilor economice, modul de înregistrare și prelucrare a informației economice etc. Aceste particularități influențează construirea registrelor contabile.

Registrele contabile reprezintă caiete, fișe sau listări informative al căror conținut și formă corespund scopului pentru care se țin. Definite prin prisma sistemului informațional contabil, registrele de contabilitate reprezintă documentele cu ajutorul cărora se realizează înregistrarea cronologică și sintetică a operațiilor economice și financiare în contabilitate, furnizând informații privind situația și mișcarea patrimoniului.

Principalele registre sunt:

- registrul-jurnal;
- registrul-inventar;
- cartea mare.

Registrul-jurnal este un document obligatoriu ce servește pentru înregistrarea operațiilor economice și financiare în ordinea efectuării lor în timp. În registrul-jurnal se consemnează toate operațiunile economice și financiare din cadrul unei anumite perioade de gestiune. Exemplu de filă a acestui jurnal:

Nr. înregistrării	Data înregistrării	Documentul		Descrierea operației economice	Simbolurile conturilor		Suma	
		Nr.	Data		Debit	Credit	Debit	Credit
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Registrul-jurnal prezentat are un caracter unic pentru toți agenții economici; în el se consemnează toate operațiile patrimoniale efectuate într-o anumită perioadă de timp pe un anumit cont contabil.

Registrul-inventar cuprinde două părți: listele elementelor inventariate exprimate la valoarea contabilă și la valoarea de inventar. Apoi în cadrul procedurii de evaluare se determină diferențele de evaluare și cauzele lor.

Exemplu de registru-inventar:

Nr. d/o	Denumirea elementelor inventariate	Cantitatea		Valoarea		Diferențele din evaluare	
		Contabilă	De inventar	Contabilă	De inventar	Cantitatea	Valoarea
1			2	3	4	5	6

Registrul cartea mare este folosit la înregistrarea și gruparea operațiilor economice și financiare în raport cu natura lor, iar în cadrul acestei grupări înregistrarea se face cronologic.

Documentele contabile de sinteză și raportare financiar-contabilă. Folosirea datelor contabile în procesul de conducere impune centralizarea și sistematizarea lor periodică.

Sarcină: Sugați elevilor să efectueze înregistrări cronologice respectând forma grafică a contului privind toate cele necesare pentru amenajarea propriului birou.

3.4. EFICIENȚA ECONOMIC-FINANCIARĂ

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiența financiară a afacerii • Perioada de recuperare a investițiilor inițiale • Rentabilitatea propriei afaceri • Pragul de rentabilitate
Concepte și noțiuni-cheie	<i>cheltuieli fixe, cheltuieli variabile, profit brut, profit până la impozitare, profit net, rentabilitate economică, rentabilitate financiară, rentabilitatea vânzărilor, prag de rentabilitate</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>EFICIENȚA FINANCIARĂ A AFACERII</p> <p>Analiza economico-financiară contribuie la cunoașterea permanentă a eficienței utilizării resurselor umane, materiale și financiare și ajută la identificarea activității nesatisfăcătoare a întreprinderii și la stabilirea măsurilor care vor influența maximizarea profitului în viitor.</p> <p>Obiectivul analizei (diagnosticului) financiare îl constituie eficiența cu care a fost folosit capitalul investit în afacere.</p> <p>Analiza economico-financiară constituie un instrument indispensabil al conducerii eficiente a activității întreprinderii.</p>

Elevilor urmează să li se explice că în esență, prin eficiență financiară trebuie să se înțeleagă faptul că prin consumarea unor fonduri de investiții se impune obținerea de rezultate maxime.

O expresie la modul general a eficienței financiare este dată de relația dintre efectele utile obținute dintr-o anumită activitate economică și cheltuielile, adică eforturile, realizate în activitatea respectivă.

Cei mai frecvenți indicatori ai eficienței economice sunt următorii:

- perioada de recuperare a investiției;
- pragul de rentabilitate;
- rentabilitatea capitalului propriu;
- rentabilitatea activelor;
- rentabilitatea vânzărilor.

PERIOADA DE RECUPERARE A INVESTIȚIILOR INIȚIALE

Termenul de recuperare a investiției reprezintă perioada de timp (exprimată în ani) în care se recuperează capitalul investit din beneficiile nete ale afacerii (vezi în anexă exemplul privind calcularea perioadei de recuperare a investițiilor).

Formula de calcul al perioadei de recuperare a investițiilor (Pri):

Perioada de recuperare a investițiilor (Pri)

$$Pri = \left\{ \frac{\text{suma investită}}{\text{profit}} \right\} \times 100\%$$

INDICATORII RENTABILITĂȚII AFACERII

Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)

$$ROE = \left\{ \frac{\text{profit net}}{\text{capital propriu}} \right\} \times 100\%$$

Ca să putem considera afacerea rentabilă din punct de vedere financiar, coeficientul de rentabilitate financiar urmează să constituie 20%-30%.

Rentabilitatea activelor (ROA)

$$ROA = \left\{ \frac{\text{profitul net}}{\text{active totale}} \right\} \times 100\%$$

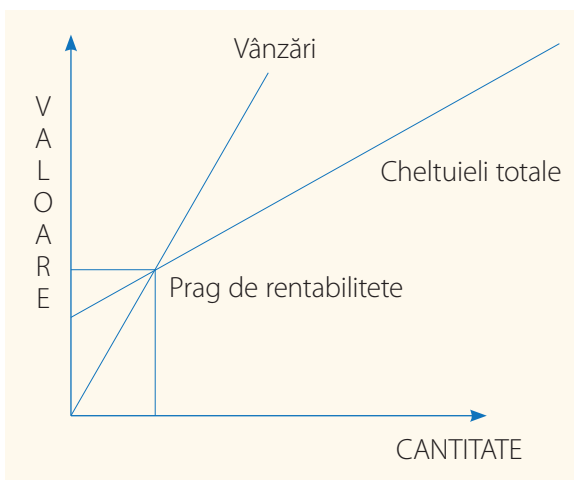
De regulă, rentabilitatea economică a afacerii va pendula în jurul următorului procentaj: 10%-20%.

Nota bene! Cu cât coeficienții menționați sunt mai mari decât cei indicați drept limită, cu atât afacerea este mai rentabilă.

$$\text{Rentabilitatea vânzărilor (Rv)} = \left\{ \frac{\text{profit brut}}{\text{vânzări}} \right\} \times 100\%$$

PRAGUL DE RENTABILITATE

De ce este important să cunoaștem care este pragul de rentabilitate? Pentru a evita pierderile. Pragul de rentabilitate indică punctul în care veniturile sunt egale cu cheltuielile (profitul egal cu zero). Toate veniturile ce depășesc pragul de rentabilitate vor produce profit, iar obținerea unor venituri mai mici decât cele aferente pragului de rentabilitate va produce o pierdere.



Se consideră că este atins pragul de rentabilitate atunci când veniturile = cheltuielile.

Formula de calcul al pragului de rentabilitate:

$$\text{Pragul de rentabilitate (Pr)} = \frac{\text{costuri totale}}{\text{prețul unei unități}}$$

De exemplu:

O întreprindere produce ciorapi de bumbac. A cheltuit în total pentru producție 10.000 de lei, iar prețul unei perechi de ciorapi este 17 lei. Aplicând formula de mai sus, vom obține:

$$\frac{10.000}{17} = 588 \text{ de perechi de ciorapi.}$$

Deci pentru a acoperi toate cheltuielile întreprinderii trebuie să se vândă 588 de perechi de ciorapi cu prețul de 17 lei perechea. În cazul în care nu este cerere pentru un asemenea număr de ciorapi, întreprinderea are următoarele oportunități:

- reducerea cheltuielilor;
- mărirea prețului;
- mărirea numărului de ciorapi vânduți.

MODULUL

IV

MARKETING

UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE:

- 4.1. Marketingul și utilitatea lui în afaceri
- 4.2. Piața și clienții. Cercetarea de piață
- 4.3. Concurența
- 4.4. Produsul și formarea prețului
- 4.5. Promovarea, plasarea și distribuția.
Planul de marketing

Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total	Contact direct		Lucru individual
			Prelegeri	Practică/ Seminar	
1	Marketingul și utilitatea lui în afaceri	8	4	2	2
2	Piața și clienții. Cercetarea de piață	10	6	2	2
3	Concurența	8	4	2	2
4	Produsul și formarea prețului	12	8	2	2
5	Promovarea, plasarea și distribuția. Planul de marketing	12	8	2	2
Total		50	30	10	10

Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut/Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1. Marketingul și utilitatea lui în afaceri			
UC1. Utilizarea concepțelor, principiilor, teoriilor, strategiilor referitoare la activitatea de marketing al activității antreprenoriale/afacerii proprii	1. Noțiuni generale de marketing. Funcțiile și principiile marketingului. 2. Mixul de marketing. Politica 4P: produs, preț; promovare, plasament.	A1. Identifică aspectele principale ale activității de marketing a unei afaceri. A2. Aplică funcțiile de marketing în realizarea scopurilor propuse. A3. Aplică instrumente tactice de marketing pentru propria afacere, punând accente pe propriul produs/serviciu, preț, promovare și plasament.*	At. 38. Apreciază necesitatea activității de marketing pentru promovarea unei activități antreprenoriale. At. 39. Conștientizează oportunitățile și riscurile mediului de marketing al unei întreprinderi.*
2. Piața și clienții. Cercetarea de piață			
UC2. Aplicarea fundamentelor, mijloacelor operaționale și instrumentelor concrete pentru a înțelege și a pune în practică demersul marketingului	1. Cercetarea de piață. Metodele de cercetare utilizate în marketing. 2. Domenii de cercetare și criterii de segmentare a pieței. Etapele de realizare a cercetării de marketing. 3. Mărimea pieței de desfacere și prognozarea cererii.	A4. Identifică metodele și etapele de realizare a cercetării de piață. A5. Identifică domeniile de cercetare pentru propria afacere. A6. Realizează o cercetare de piață pentru un produs/serviciu. A7. Efectuează segmentarea pieței pentru propria afacere.* A8. Elaborează o strategie de marketing.** A9. Apreciază importanța cercetării de piață în lansarea și dezvoltarea unei activități antreprenoriale.**	At. 40. Adoptă strategii de concurență corectă. At. 41. Evaluează critic metodele, tehnicile și instrumentele în activitatea de marketing.**

<p>UC3. Identificarea pieței-țintă, practicarea diverselor strategii de marketing în scopul fidelizării acesteia și creșterii profitabilității</p>	<p>1. Piața și elementele ei: cererea, oferta și prețul unui produs/serviciu. Comportamentul consumatorilor.</p>	<p>A10. Calculează mărimea pieței pentru un produs. A11. Identifică necesitățile actuale și de viitor ale consumatorului referitoare la un produs/serviciu, preț, plasament și promovare. A12. Analizează realitatea pieței din perspectiva cererii, ofertei și prețului.* A13. Determină factorii ce influențează comportamentul cumpărătorului.**</p>	<p>At. 42. Manifestă dorința de a implementa experiențele de învățare. At. 43. Manifestă deschidere spre necesitățile consumatorului.*</p>
3. Concurența			
<p>UC4. Evaluarea dimensiunilor pieței în viziunea de marketing</p>	<p>1. Concurența. Tipurile concurenței. Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților. 2. Determinarea punctelor tari și punctelor slabe ale ofertei proprii.</p>	<p>A13. Identifică dimensiunile cantitative ale pieței. A14. Analizează realitatea pieței din perspectiva concurenței. A15. Compară firmele concurente în baza criteriilor relevante pentru tipul de afacere.* A16. Calculează cota de piață pentru propria afacere.**</p>	<p>At. 44. Apreciază obiectiv mecanismele de funcționare a pieței. At. 45. Analizează critic mărimea pieței de desfacere a propriului produs.*</p>
4. Produsul și formarea prețului			
<p>UC4. Identificarea componentelor principale ale produsului în mixul de marketing</p>	<p>1. Noțiunea de produs/serviciu. Criteriile de elaborare a unui produs sau serviciu nou. 2. Calitatea produsului/serviciului. Ciclul de viață al unui produs.</p>	<p>A17. Identifică legătura între criteriile de elaborare a unui produs și piața de desfacere. A18. Descrie detaliat caracteristicile produsului/serviciului propus și necesitățile consumatorului pe care le satisface. A19. Evaluează produsul/serviciul propus în conformitate cu cerințele existente pe piață.* A20. Apreciază comportamentul antreprenorului în funcție de impactul ciclului de viață al produsului/serviciului asupra unei activități antreprenoriale.**</p>	<p>At. 46. Adoptă un comportament corect față de consumatorul final al produsului. At. 47. Manifestă dorința de a implementa experiențele de învățare.</p>
<p>UC5. Elaborarea politicii de preț în mixul de marketing</p>	<p>1. Formarea prețului. Esența și principiul de stabilire a prețului. 2. Analiza și determinarea prețului.</p>	<p>A21. Determină o metodă relevantă pentru calcularea prețului unui produs/serviciu. A22. Estimează impactul asupra unei activități antreprenoriale al determinării prețului unui produs/serviciu în raport cu piața. A23. Determină prețul de realizare a produsului/serviciului.</p>	<p>At. 48. Demonstrează corectitudine în estimarea și calcularea prețului.</p>

5. Promovarea, plasarea și distribuția. Planul de marketing			
<p>UC6. Conceperea și aplicarea strategiilor de marketing convenabile în funcție de sectorul economic, tendințele pieței și profilul consumatorului</p>	<ol style="list-style-type: none"> Promovarea, plasarea și distribuția. Canale de distribuție. Metode și instrumente de promovare. Elaborarea strategiei de promovare. Importanța plasării și criteriile de selectare a acesteia. 	<p>A24. Identifică categoriile de clienți ai produsului/serviciului.</p> <p>A25. Stabilește plasamentul optimal pentru produs/serviciu.</p> <p>A26. Determină canalele de distribuție eficiente pentru propria afacere.</p> <p>A27. Elaborează strategia de promovare a unui produs/serviciu, aplicând metode și instrumente adecvate segmentului de piață al propriei afaceri.*</p> <p>A28. Elaborează politicile de marketing ale firmei, bazate pe mixul de marketing.**</p>	<p>At. 49. Apreciază importanța mixului de marketing pentru produsul/serviciul propriu.</p> <p>At. 50. Adoptă o strategie de marketing corectă și concurențială.**</p>
<p>UC7. Elaborarea planului de marketing al afacerii proprii</p>	<ol style="list-style-type: none"> Componentele planului de marketing al afacerii. 	<p>A29. Explică elementele esențiale ale planului de marketing din perspectiva unui antreprenor.</p> <p>A30. Elaborează componentele planului de marketing.*</p>	<p>At. 51. Manifestă hotărâre în realizarea planului de marketing.</p> <p>At. 52. Apreciază eficiența elaborării propriei strategii de marketing și a colegilor.*</p>

Descrierea generală a modului

Scopul acestui modul este de a sugera elevilor faptul că domeniul marketingului are menirea de a crea valoare pentru clienți și de a obține, în schimb, valoare. Ei urmează să conștientizeze necesitatea unei relații sănătoase și durabile dintre clienți și antreprenor, deoarece nicio firmă nu poate deveni profitabilă fără o asemenea legătură. Dar pentru a realiza aceste obiective elevii trebuie să înțeleagă că orice antreprenor va studia necesitățile și comportamentul consumatorului prin intermediul cercetării de piață. De asemenea, elevilor li se va aduce la cunoștință legătura existentă între modulul IV și următorul modul, „Planificarea afacerii”, în cadrul căruia ei vor aplica cunoștințele și abilitățile obținute pe parcursul orelor de la „Marketingul afacerii” prin intermediul elaborării planului de marketing.

4.1. MARKETINGUL ȘI UTILITATEA LUI ÎN AFACERI

<p>Conținuturi vizate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Noțiuni generale de marketing. Funcțiile și principiile marketingului Mixul de marketing: produs, preț, promovare, plasament ș.a.
<p>Concepte și noțiuni-cheie</p>	<p><i>marketing, mix de marketing</i></p>

Sugestii didactice de predare-învățare

FUNCȚIILE ȘI PRINCIPIILE MARKETINGULUI

În engleză *to market* înseamnă „a vinde”, iar termenul *market* semnifică „piață”. Astfel, *marketingul* reprezintă un ansamblu de activități economice ce utilizează metode și tehnici de studiu al cererii consumatorilor și satisfacerea acesteia.

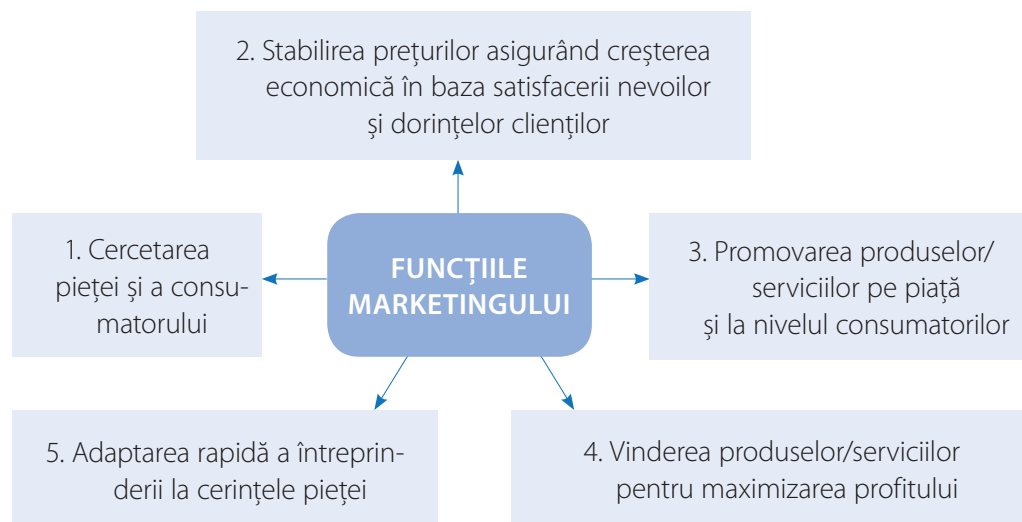
Principiile de marketing se pot preda urmând algoritmul:

- *Selectarea unui principiu. De exemplu: „Clientul are întotdeauna dreptate”.*
- *Demonstrarea principiului printr-un exemplu din viața de zi cu zi.*
- *Utilizarea materialelor ilustrative.*
- *Explicarea termenilor noi.*
- *Exerciții de aplicare. De exemplu: elevii să găsească diverse situații în care se aplică acest principiu.*
- *Recapitularea ideilor principale.*

Principiile de bază ale marketingului

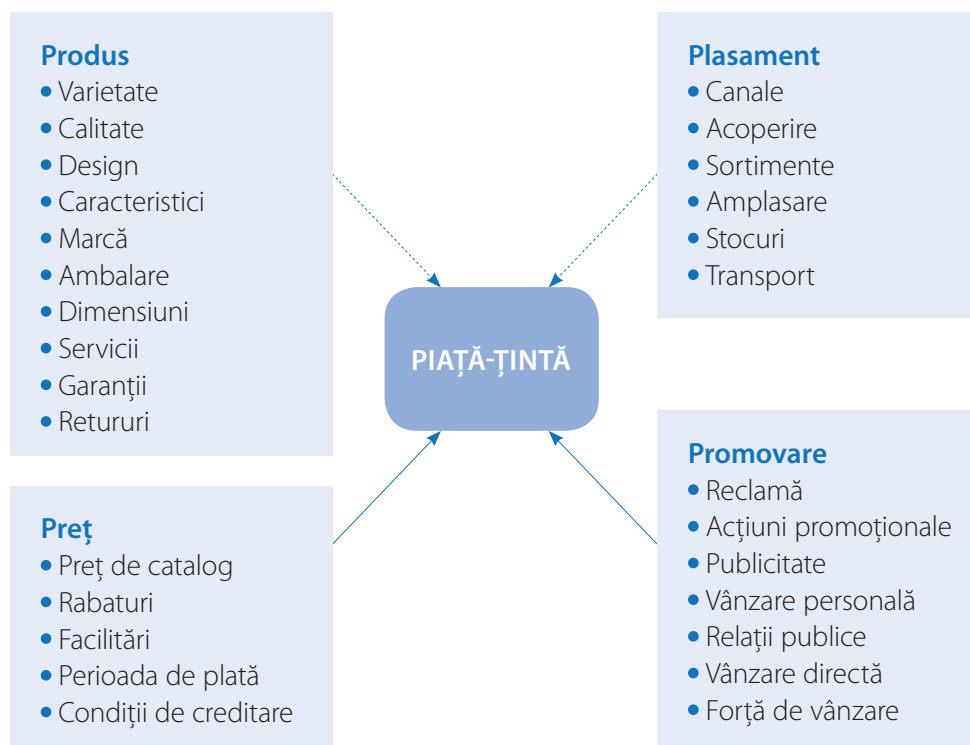
- *Orientarea întreprinderii spre satisfacția clientului.*
- *Răspuns flexibil al producătorului la schimbările în nevoile clienților și adaptarea producției de bunuri.*
- *Influența activă și direcționată a producătorului asupra cererii consumatorilor.*
- *Crearea unui sistem eficient de stimulare.*
- *Asigurarea profitabilității întreprinderii.*
- *Controlul obligatoriu și evaluarea continuă a activităților de marketing.*

În predarea funcțiilor marketingului se va pune accentul pe următoarele aspecte:



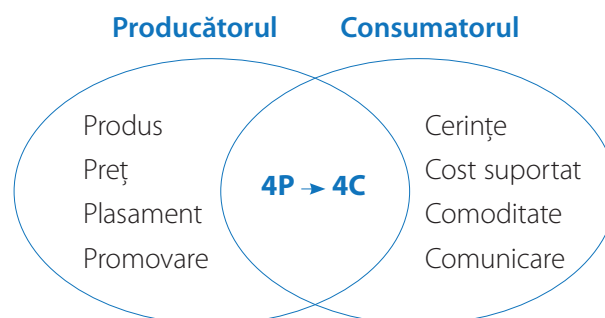
MIXUL DE MARKETING: PRODUS, PREȚ, PROMOVARE, PLASAMENT

Mixul de marketing – arta de a doza componentele. Se poate face asociație cu preparatul mâncării, în care ingredientele ei sunt componentele mixului de marketing, adică cei 4P (produs, preț, promovare, plasament) și în funcție de dozajul și mixajul lor poate ieși un alt produs culinar.



În continuare, explicația se poate baza pe următorii pași:

- Dozarea ingredientelor (cei 4P)
- *Procesul de preparare* (respectarea regulilor de mai jos):
 - asigurarea coerenței între acțiunile de marketing și mediul întreprinderii (nerespectarea acestei reguli conduce la erori: ignorarea dorințelor consumatorilor, a acțiunilor concurențiale sau a legislației);
 - asigurarea unei bune coerențe între acțiunile întreprinderii și potențialul său uman, tehnic, financiar, comercial, logistic;
 - asigurarea unei bune coerențe, legături a acțiunilor de marketing în timp.
- *Degustarea* (evaluarea calitativă și cantitativă a mixului elaborat)



E important să li se menționeze elevilor despre corelația celor 4 P, specifici pentru producător/prestator de servicii, și a celor 4 C, caracteristici pentru consumator.

Elevilor urmează să li se explice faptul că mixul de marketing nu e bătut în cuie, ci e în permanentă schimbare!

Sarcină: Rugați-i pe elevi să elaboreze mixul de marketing pentru un produs anume (de exemplu, rame foto, ikebane, flori vii sau artificiale, vase din argilă sau produsul/serviciul propriu etc.) în baza algoritmului:

	<p>Produsul: care va fi calitatea, designul acestuia?</p> <p>Prețul: ce preț va avea acest produs și de ce?</p> <p>Promovarea: care vor fi modalitățile de promovare?</p> <p>Plasamentul: unde se va vinde acest produs?</p> <p>Elevii își vor argumenta răspunsurile.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2. PIAȚA ȘI CLIEȚII. CERCETAREA DE PIAȚĂ

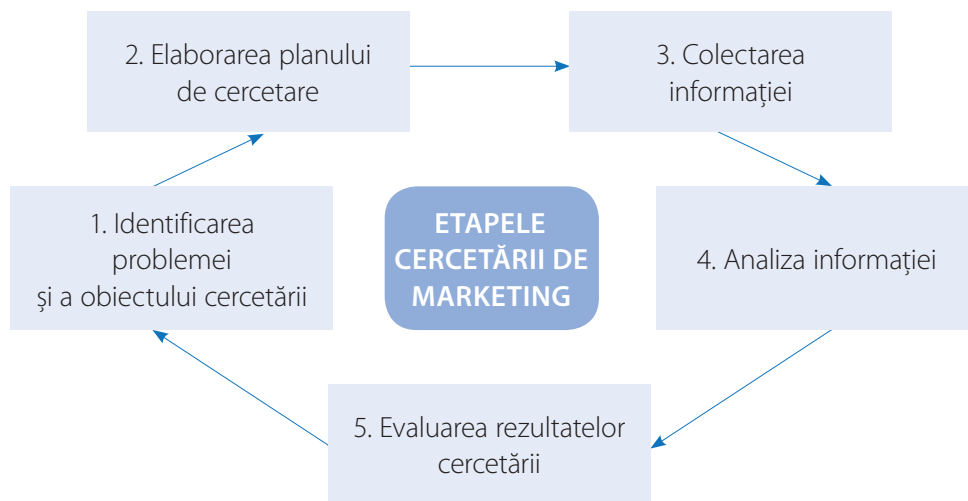
Numărul de ore recomandate	Auditoriu: 2 ore	Individual: 2 ore
Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Metodele de cercetare utilizate în marketing • Etapele de realizare a cercetării de marketing • Mărimea pieței de desfacere și prognozarea cererii 	
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<i>cercetare; obiect al cercetării; metodă</i>	
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>METODELE DE CERCETARE UTILIZATE ÎN MARKETING</p> <p>Elevilor li se va explica noțiunea de cercetare de marketing, și anume faptul că aceasta este o activitate de proiectare, colectare, analiză și raportare a datelor relevante pentru o situație particulară de marketing cu care se confruntă o întreprindere.</p> <p>Explicați elevilor că antreprenorul, înainte de a vinde ceva, trebuie să cunoască de ce produse/servicii au nevoie consumatorii. Pentru aceasta el are nevoie de o minimă cercetare a situației pe piață: care este prețul produselor similare, care este calitatea, ambalajul produselor sau calitatea prestării serviciilor cercetate, cum sunt promovate, cum sunt distribuite etc.</p> <p>Elevii vor fi informați despre sferele cercetărilor de marketing, care sunt foarte diverse. Cele mai importante domenii supuse cercetării sunt expuse în figura de mai jos:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A(SFERELE DE CERCETARE ÎN MARKETING) --> B(Studiul pieței și caracteristicile ei) A --> C(Studiul concurenței) A --> D(Studiul prețului) A --> E(Studiul comunicării și al promovării) A --> F(Studiul condițiilor de livrare) A --> G(Studiul produsului) A --> H(Studiul distribuției și al forțelor de vânzare) </pre> </div>	

Este esențial să li se explice elevilor principalele metode de cercetare și instrumentele lor:

1. *Studiul* (instrumente: sondajul, interviul personal, interviul telefonic, ancheta, chestionarul).
2. *Observarea* (observarea directă – voluntară și cea indirectă – involuntară).
3. *Informații de bază* – studierea anuarelor companiilor, a literaturii de specialitate.
4. *Experimentul de piață* – se aplică în scopul verificării tuturor aspectelor legate de afacerea planificată într-o situație similară cu cea reală.

ETAPELE DE REALIZARE A CERCETĂRII DE MARKETING

Pentru a realiza o cercetare de marketing, este necesar să se respecte următoarele etape:



Planul de cercetare a pieței. Pași:

1. *Scopul cercetării de piață*. De exemplu: de a determina dacă piața solicită produsul sau serviciul pe care dorim să-l lansăm și să elaborăm o strategie reală de pătrundere pe piață.
2. *Obiectul cercetării*: piața, produsul, prețul, distribuția, comunicarea.
3. *Metode de cercetare*: studiul, observarea, informații de bază, experimentul de piață.

După ce s-au stabilit scopul, obiectul și s-a selectat metoda de cercetare, urmează să se elaboreze instrumentele de cercetare, de exemplu, chestionarul. Elaborarea unui chestionar se va efectua în baza următoarelor etape:

1. **Definirea clară a informațiilor necesare.**

2. Stabilirea tipurilor de întrebări, care constituie structura chestionarului. Există două tipuri de întrebări:

- a. *închise* – cu răspunsuri scurte oferite de-a gata (de exemplu: da, nu; des; mediu, rar, niciodată etc.);
- b. *deschise* – cu răspuns liber, în care respondentul își expune părerea.

3. Formularea întrebărilor din chestionar prevede respectarea a patru principii de bază:

- a. *să fie clare și concise*, cât mai scurte, folosindu-se limbajul cotidian;
- b. *să se evite sugerarea unui anumit răspuns al subiectului*, conducând la răspunsuri nesincere;

- c. luarea în considerare a *capacităților persoanelor de a răspunde la întrebări*. Există cazuri în care anumite persoane nu cunosc nimic privind o anumită întrebare;
- d. aprecierea *bunăvoinței persoanelor de a răspunde la întrebările* formulate în chestionar. Există întrebări la care cel chestionat nu dorește să răspundă corect, sincer, fiindcă, de exemplu, acestea se pot referi la chestiuni prea personale (igienă, venituri).

4. Stabilirea succesiunii întrebărilor trebuie să se facă în ordine logică de la cele simple la cele mai complexe.

5. Pretestarea chestionarului este o etapă absolut obligatorie, deoarece permite identificarea eventualelor erori, scăpări comise la elaborarea chestionarului. Acest lucru se poate face foarte simplu: rugați, de pildă, câțiva prieteni, colegi să răspundă la întrebările formulate în chestionar. Dacă ei nu cer explicații suplimentare și răspunsurile sunt clare, atunci chestionarul e gata să fie aplicat, iar dacă nu, atunci se trece la următoarea etapă.

6. Revizuirea și redactarea finală a chestionarului. Rezultatele pretestării chestionarului sunt analizate, se fac modificările corespunzătoare.

7. Implementarea chestionarului. După multiplicare, chestionarul este fie distribuit persoanelor supuse cercetării spre a fi completat, fie li se adresează verbal întrebările din chestionar și sunt notate răspunsurile exprimate de persoanele chestionate.

În anexă este prezentat un model de cercetare și de chestionar.

Sarcină: Propuneți elevilor să formuleze în caiete două întrebări închise și două întrebări deschise în vederea unui chestionar pentru cercetarea produsului/serviciului propus de ei sau a unuia propus de dvs. Analizați întrebările formulate de elevi după următoarele criterii: corectitudinea formulării, tipul de întrebare (închisă, deschisă) și logica consecutivității acestora.

PIAȚA ȘI ELEMENTELE EI: CEREREA, OFERTA ȘI PREȚUL UNUI PRODUS/SERVICIU

Sugerați elevilor, prin intermediul tehnicii „Bulgărele fierbinte” (sau al altei tehnici de lansare, stimulare a ideilor), să genereze idei care ar explica ce este în viziunea lor PIAȚA. După epuizarea tuturor ideilor, generalizați părerile expuse prin prezentarea definiției științifice.

Piața cuprinde ansamblul de persoane fizice și juridice capabile să participe la un schimb care să le satisfacă o anumită nevoie sau dorință. Condițiile existenței pieței sunt: existența unei nevoi sau dorințe clar definite; existența unei cereri; existența unei oferte capabile să satisfacă nevoia manifestată; existența prețului produsului sau serviciului care face obiectul tranzacției.

Elementele pieței sunt următoarele:

Cererea – necesitatea de bunuri și servicii pe piață.

Cererea poate fi:

- reală;
- realizată;
- nesatisfăcută.

Cererea reală este egală cu suma cererii nesatisfăcute și realizate.

Oferta este masa de bunuri care au fost vândute, sunt sau pot fi livrate pe piață.

Prețul este expresia monetară a valorii mărfurilor.

Pentru a facilita explicarea elementelor pieței se poate propune elevilor să construiască diagrama Venn cu trăsăturile distincte și comune ale acestora. La finele activității se va explica legătura dintre toate elementele pieței. Pentru ca elevii să perceapă mai ușor această relație dintre componentele pieței, se va propune următorul exercițiu.

Sarcină: Propuneți elevilor să găsească exemple din viața reală care ar demonstra corelarea dintre elementele de bază ale pieței:

- cerere mare, ofertă mică, preț mare;
- ofertă mare, cerere mică, preț mare;
- ofertă mare, cerere mare, preț mic;
- ofertă mică, cerere mică, preț mic.

CLIENTII ȘI NEVOILE LOR

Accentul se va pune pe aspectele ce influențează schimbarea nevoilor consumatorului, și anume:

- creșterea veniturilor;
- creșterea așteptărilor față de produs/serviciu;
- îmbunătățirea nivelului social, de educație;
- schimbarea normelor sociale și a tradițiilor;
- moda.

Schimbările nevoilor și dorințelor consumatorului influențează vânzarea produsului/serviciului, de aceea antreprenorul trebuie să fie mereu la curent cu tendințele de modificare a acestora pentru a elabora măsuri de adaptare a produsului/serviciului la acestea.

Pentru ca elevii să înțeleagă procesul de schimbare a necesităților clienților li se poate propune următoarea activitate.

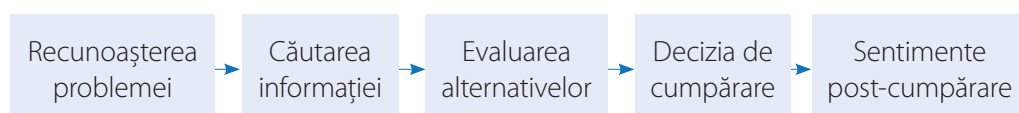
Sarcină: Oferiți elevilor posibilitatea de a analiza modificările necesităților și dorințelor consumatorilor în funcție de etapa de viață, completând exercițiul din caiete. *„Gândiți-vă la câteva dintre cele mai stringente necesități și cele mai importante dorințe ale voastre. Cum ați putea să le satisfaceți? Cum aceste necesități și dorințe se vor modifica în timp? Puteți răspunde la aceste întrebări completând tabelul de mai jos.”*

Iată câteva exemple ale acestor schimbări de nevoi și doleanțe. În copilărie prima necesitate este laptele. În adolescență prima necesitate este carnea. La maturitate de primă necesitate sunt cerealele. În copilărie ne dorim multe dulciuri. În adolescență vrem jocuri la calculator. La maturitate ne dorim un automobil.

Rugați-i pe elevi să compare răspunsurile lor cu ale colegilor. Întrebați-i ce este similar, comun? Ce este diferit? Care sunt concluziile lor în urma acestei comparații?

COMPORAMENTUL CONSUMATORILOR

Comportamentul consumatorilor în legătură cu decizia de cumpărare trece printr-o analiză din 5 pași:



	<p>Factorii care influențează comportamentul consumatorului:</p> <p>a. personali: vârsta, ocupația, stilul de viață, situația economică, personalitatea și concepția despre sine;</p> <p>b. comerciali: publicitate, reprezentanți, distribuitori, ambalaje;</p> <p>c. sociali: familia, prieteni, vecini, cunoscuți, mass-media, teste comparative realizate și revistele sau asociațiile consumatorilor;</p> <p>d. de experiență: examinare, manipulare, consumul sau utilizarea produsului.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3. CONCURENȚA

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Concurența • Segmentarea pieței • Criteriile de segmentare a pieței
Noțiunile și concepțiile-cheie studiate:	<i>concurență, segment de piață, segmentarea pieței, segmente-țintă de piață, strategie de marketing</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>CONCURENȚA</p> <p>Concurența urmează a fi privită ca un „rău necesar”, care îl stimulează pe antreprenor să fie în permanentă căutare pentru a îmbunătăți calitatea procesului de vânzare, a produsului/serviciului vândut. Din aceste considerente concurența trebuie să fie studiată. Iată criteriile în baza cărora se va studia concurența:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>amplasarea magazinului;</i> • <i>sortimentul de produse/servicii;</i> • <i>operativitatea deservirii;</i> • <i>comportamentul personalului;</i> • <i>prezentarea produselor/serviciilor în sală;</i> • <i>amenajarea interioară;</i> • <i>programul de activitate.</i> <p>Evaluarea concurenței se va face prin două modalități:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vizitând magazinele și alte puncte de comercializare a produselor/serviciilor concurenților; • elaborând un chestionar și distribuindu-l în rândul consumatorilor care cunosc firmele concurente. <p>Sarcină: Propuneți elevilor să realizeze un studiu al concurenței în baza criteriilor enumerate mai sus, utilizând una din modalitățile amintite. <i>Lista de evaluare a concurenților</i> se găsește în caietul elevului. Pentru a obține rezultate concludente, sugerați elevilor să evalueze concurenții în funcție de domeniul lor de activitate (vânzare de produse, prestare de servicii). De exemplu, să evalueze 3 frizerii, 3 magazine alimentare etc. Se va oferi un punctaj de la 1 la 10 pentru fiecare criteriu enumerat mai sus și se va argumenta punctajul acordat.</p>

La finele activității, pentru a putea trage anumite concluzii, adresați elevilor o serie de întrebări:

- *Comparați informația obținută de dvs. cu cea a colegului dvs. (Nota bene: puteți împărtăși elevii în perechi în funcție de genul de activitate al întreprinderilor pe care le-au studiat, de exemplu: servicii de reparații auto, vânzări de produse alimentare etc. sau pur și simplu produse, servicii.)*
- *Ce este similar, comun între evaluarea realizată de dvs. și cea a colegului? Ce este diferit?*
- *Care sunt concluziile dvs. privind studiul efectuat?*
- *Cum ați putea utiliza, valorifica informația obținută în acest studiu?*

SEGMENTAREA PIEȚEI

Elevilor li se va aduce la cunoștință faptul că piața nu reprezintă o masă inertă de consumatori, ci, dimpotrivă, este formată dintr-o diversitate de tipuri și segmente de consumatori, aflată într-o continuă mișcare și transformare sub aspectul nevoilor, dorințelor și obiceiurilor de consum.

Privită sub unghiul de vedere al marketingului, structura pieței reflectă ansamblul tipurilor și segmentelor de consumatori existente la un moment dat.

Se va prezenta noțiunea de **segment de piață**, care poate fi definită astfel: un grup de consumatori cu nevoi și caracteristici comune sau cât mai apropiate.

Așadar, divizarea consumatorilor după un anumit criteriu în grupuri aparte care reacționează într-un mod specific la activitatea de marketing a producătorului constituie **segmentarea pieței**.

Din mulțimea segmentelor identificate antreprenorul va selecta segmentele cele mai avantajoase, mai promițătoare. Acestea devin **segmente-țintă de piață**, asupra cărora antreprenorul își concentrează acțiunile și eforturile de marketing în scopul atingerii obiectivelor strategiei de marketing. În acest scop, pentru fiecare segment-țintă se elaborează un program special de marketing, structurat pe cele patru componente esențiale: produs, preț, distribuție, promovare.

Segmentarea pieței presupune rezolvarea următoarelor probleme principale:

- identificarea criteriilor de segmentare și, pe baza acestora, caracterizarea segmentelor de piață obținute;
- evaluarea și selectarea segmentelor-țintă de piață;
- abordarea segmentelor-țintă de piață.

CRITERIILE DE SEGMENTARE

Elevilor li se vor prezenta cerințele pe care trebuie să le satisfacă criteriile de segmentare:

- să fie *măsurabile* pentru a putea permite prelucrarea și analiza cantitativă a datelor;
- să fie *substanțiale*, relevante, reale, adică segmentele obținute să fie suficient de mari, justificând prin aceasta elaborarea și implementarea unor programe speciale de marketing;
- să fie *accesibile*, adică să asigure posibilitatea abordării și exploatarei segmentelor prin diferite acțiuni și eforturi de marketing;
- să fie *acționabile*, adică programele efective de marketing să fie operaționale și eficiente în cucerirea și exploatarea rentabilă a segmentelor.

	<p>Criteriile de segmentare sunt diverse, însă majoritatea specialiștilor în marketing le-au grupat în 5 categorii mari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geografice (regiune, oraș, sat); • demografice (vârstă, sex, numărul de membri în familie); • economico-sociale (venituri, ocupație, nivel de instruire, naționalitate, religie etc.); • psihografice (personalitate, stil de viață, clasă socială); • de comportament (atitudine față de marcă, scopul, timpul și frecvența).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.4. PRODUSUL ȘI FORMAREA PREȚULUI

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Noțiunea de produs/serviciu. Criteriile de elaborare a unui produs sau serviciu nou • Calitatea produsului/serviciului • Ciclul de viață al unui produs/serviciu
Noțiunile și conceptele-cheie studiate:	<i>produs; calitate; ciclu de viață</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>NOȚIUNEA DE PRODUS/SERVICIU. CRITERIILE DE ELABORARE A UNUI PRODUS SAU SERVICIU NOU</p> <p>Elevilor li se va explica faptul că în viziunea de marketing, produsul, ca rezultată a activității unui producător, este expresia răspunsului acestuia la cererea consumatorului. El trebuie privit ca un sistem al elementelor ce declanșează cererea pe piață și se prezintă sub forma: unui bun material simplu sau complex ce rezultă dintr-un proces de muncă, având caracter tangibil; unui serviciu intangibil, unei idei ce furnizează stimulente psihologice, unei informații, unui plasament etc. Produsul însumează o serie de <i>attribute</i> și <i>caracteristici</i> funcționale, ce pot fi apreciate cu ajutorul unor parametri fizici, chimici, economici, estetici etc., care împreună îi conferă capacitatea de a fi util, de a oferi celui ce-l cumpără niște avantaje.</p> <p>De fapt, produsul reprezintă tot ceea ce un vânzător oferă unui consumator în procesul schimbului, dar consumatorul nu-l cumpără pentru conținutul lui fizic, ci pentru funcțiile pe care acesta le poate îndeplini și prin care îi satisface o necesitate.</p> <p>Caracteristicile de marketing ale serviciilor se deosebesc esențial de caracteristicile mărfii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • natura multor servicii este nesenzorială (nu poate fi pipăită, gustată, auzită etc.), ceea ce complică procesul de alegere a consumatorului (serviciile de instruire); • de regulă, serviciile pot fi izolate de producătorul acestor servicii (serviciile medicului); • natura serviciilor nu poate fi conservată (serviciile profesorului, serviciile medicului); • calitatea serviciilor are tendința de modificare. <p>Etapele elaborării unui produs nou sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. generarea ideii; 2. evaluarea ideii de produs;

3. controlul conceptului;
4. analiza economică;
5. elaborarea produsului;
6. marketingul de probă;
7. comercializarea produsului.

Criteriile de elaborare a unui produs

1. Niveluri de produs – antreprenorul trebuie să gândească despre produse și servicii pe trei niveluri. Nivelul de bază este esența produsului. El constă din beneficiile principale, care rezolvă problemele consumatorului. Astfel, la proiectarea produselor, trebuie mai întâi definită esența beneficiilor pe care produsul le va asigura pentru consumatori.

În jurul esenței unui produs se planifică apoi produsul real. Produsele reale pot avea cinci caracteristici: un nivel de calitate, caracteristici, design, o denumire a mărcii și ambalaj.

2. Atributele produsului:

- a. Calitatea produsului.** Calitatea este unul dintre instrumentele majore de poziționare. Calitatea produsului are două dimensiuni – nivel de performanță (abilitatea unui produs de a-și realiza funcțiunile) și consecvența calității (menținerea în timp a calității).
- b. Caracteristicile produsului.** Un produs poate fi oferit având diverse caracteristici. Un model fără accesorii este un punct de pornire. Compania poate crea modele de nivel superior adăugând mai multe caracteristici. Caracteristicile sunt un instrument competitiv pentru a diferenția produsul întreprinderii de produsele concurenței.
- c. Stilul și designul produsului.** Un alt mod de a adăuga valoare pentru client este prin stilul și designul produsului. Designul poate fi una dintre armele competitive cele mai puternice în arsenalul de marketing al întreprinderii. Un bun design contribuie la utilitatea produsului, ca și la aspect.
- d. Marca.** O marcă este un nume, un termen, un semn, un simbol sau un design ori o combinație a acestora, care identifică producătorul sau vânzătorul unui produs sau serviciu și adaugă valoare unui produs. Denumirea mărcii îi ajută pe consumatori să identifice produsele care le-ar putea folosi și le vorbește despre calitatea lor.
- e. Ambalarea.** Ambalarea implică proiectarea și producerea containerului sau ambalajului pentru un produs. Ambalajul poate include containerul inițial al produsului (sticluța de parfum); un al doilea ambalaj, care este aruncat când produsul urmează să fie folosit (cutia de carton care conține parfumul) și ambalajul de expediere, necesar pentru depozitare, identificare și expedierea produsului (o cutie de carton ondulat, care conține 12 sticluțe de parfum ambalate).
- f. Eticheta** conține informațiile tipărite care apar pe ambalaj și face parte din ambalare. Ambalajul devine un instrument de marketing important, realizând mai multe sarcini de vânzare – de la atragerea atenției la descrierea produsului. El devine o „reclamă de cinci secunde”. Un ambalaj inovator poate da unei întreprinderi un avantaj asupra concurenței.

Sarcină: Rugați-i pe elevi să răspundă în scris la următoarele întrebări:

- Care sunt avantajele produsului/serviciului meu?

- Ce problemă rezolvă sau ce necesitate a clienților satisface produsul/serviciul propus?
- Ce produse/servicii pot satisface în prezent aceeași necesitate?
- Prețul stabilit pentru el este rezonabil în raport cu valoarea sa?
- Aș cumpăra produsul/aș utiliza serviciul propus de mine (în mod sigur, probabil, probabil nu, cu siguranță nu)?

Inițiați o discuție cu elevii despre criteriile de elaborare a unui nou produs. Importantă este menționarea faptului ca la elaborarea unui nou produs/serviciu să se țină cont și de doleanțele consumatorilor cu privire la noul produs/serviciu.

CALITATEA PRODUSULUI/SERVICIULUI

Calitatea este o noțiune cu o foarte largă utilizare, ceea ce face extrem de dificilă definierea ei din punct de vedere științific. De aceea explicația se va rezuma astfel: **conceptul de calitate a produselor și serviciilor** = disponibilitatea produsului de satisfacere a cerințelor clientului (capacitatea unui produs sau serviciu de a satisface toate așteptările și cerințele consumatorului), în conformitate cu specificațiile corespunzătoare pentru utilizarea acestuia, normele și standardele în vigoare.

Calitatea produselor și serviciilor se realizează prin participarea unor factori principali, ce acționează în domeniul producției, precum și al comercializării.

Factori ce influențează în comerț:	Factorii ce influențează producția:
<ul style="list-style-type: none"> • ambalare; • păstrare; • transport. 	<ul style="list-style-type: none"> • cercetarea și proiectarea; • materii prime, materiale; • procesul tehnologic (utilaje, organizare); • calificarea profesională a salariaților; • asigurarea și controlul calității; • standardele, normele.

Calitatea produsului/serviciului urmează să se raporteze la anumite standarde de calitate: naționale (GOST, STAS) sau internaționale (ISO 9001, 9000), la anumite procese tehnologice ce urmează a fi respectate cu strictețe, de exemplu, procesul tehnologic de reparare a motorului, de coasere a fustei etc. Mai există și standarde tehnologice elaborate și utilizate de întreprindere (rus. – TU, rom. – condiții tehnice), acestea fiind absolut specifice pentru produsul fabricat/serviciul prestat.

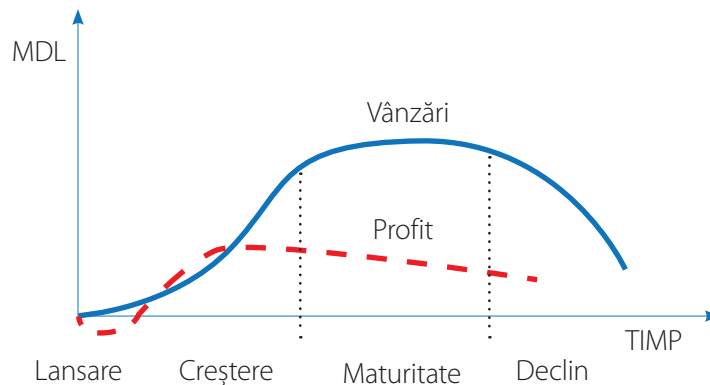
Reamintiți elevilor despre certificarea calității conform standardelor în vigoare examinate în cadrul modulului II, unitatea tematică: „Controlul afacerii”.

Sarcină: Sugerați elevilor să cerceteze standardele de calitate, standardele tehnologice naționale și internaționale pentru produsul/serviciul propus. *N.B.!* Dacă produsul/serviciul ales este absolut nou, elevii vor elabora singuri criteriile de calitate ale acestuia.

CICLUL DE VIAȚĂ AL UNUI PRODUS/SERVICIU

Orice produs se află în sfera de circulație un timp limitat, mai devreme sau mai târziu el este înlocuit prin alt produs, mai bun. Perioada în care produsul se află în sfera de circulație se numește ciclul de viață al produsului. Ciclul de viață al produsului include patru etape: implementarea produsului pe piață, creșterea, maturitatea, declinul.

În continuare vă prezentăm grafic raportul dintre ciclul de viață al produsului și profitul antreprenorului la fiecare etapă de evoluție a bunului/serviciului.



Fiecare etapă a ciclului de viață al produsului are un impact diferit asupra vânzărilor, costurilor, profitului, numărului de clienți, numărului de concurenți. Ținându-se cont de etapa la care se află produsul/serviciul, se acționează în vederea diminuării aspectelor negative ce-l influențează în momentul dat.

1. Etapa de lansare constituie punctul de plecare al comercializării produsului. Dacă pe piață se implementează un nou produs, producătorul se va strădui să stimuleze cererea, desfășurând o campanie de promovare și modificând strategia de formare a prețurilor. La început, volumul vânzărilor poate fi neînsemnat. Pentru stimularea vânzărilor firmele formează canale eficiente de desfacere, măresc volumul publicității, creează imagini favorabile produselor. De regulă, la faza de lansare, firmele reușesc să acopere doar cheltuielile legate de producerea și comercializarea produsului implementat. Deja mai târziu, pe segmentul respectiv al pieței, firma poate obține un anumit profit, însă acesta este nesemnificativ. Clienții sunt puțini, doar cei amatori de produse/servicii noi. În această etapă numărul concurenților este mic sau, în general, ei pot să lipsească.

2. Etapa de creștere se caracterizează prin sporirea considerabilă a volumului de vânzări datorită activității de marketing. Creșterea volumului de vânzări depinde și de: competitivitatea produsului, calitatea acestuia, gradul de acceptare a produsului de către cumpărători. La acest stadiu apar tot mai mulți concurenți și astfel se intensifică lupta concurențială pentru segmentele noi de piață. La o concurență puternică, firmele mici sunt nevoite să părăsească piața respectivă sau urmează să majoreze cheltuielile pentru promovare, să perfecționeze canalele de distribuție, să varieze strategiile de formare a prețurilor. În această etapă numărul clienților este masiv, profitul începe să crească, costurile sunt medii, fiind orientate spre promovare.

3. Etapa de maturitate are o durată relativ mai mare și se caracterizează prin stabilitatea volumului de vânzări pe piața respectivă. Durata acestei perioade a ciclului de viață al produsului este influențată de următorii factori:

- existența segmentelor de piață saturate;
- nivelul concurenței este mare, dar deja se observă tendințe de scădere, din moment ce unii concurenți dispar de pe piață;
- existența mijloacelor pentru elaborarea noului produs și pentru implementarea lui pe piață;

- posibilitățile de perfecționare a canalelor de desfacere, a structurii de promovare și a activității publicitare;
- acumularea profitului în scopul modificării produsului existent și al elaborării unor produse noi, deoarece profitul la etapa dată este maxim;
- numărul clienților este foarte mare;
- costurile de producție sunt mici.

4. Etapa de declin. În această etapă are loc reducerea treptată a concurenților, dar și a volumului de vânzări, a clienților și, respectiv, a profitului. Firmele pot evita declinul total pe următoarele căi: prin modernizarea produselor; prin diverse strategii de formare a prețurilor; prin stimularea direcționată a desfacerii.

Este important ca antreprenorul să identifice la ce etapă se află produsul/serviciul pe care vrea să-l vândă/presteze. Dacă e un produs/serviciu absolut nou pentru consumatori (fie că e o noutate absolută în lume, fie că e o noutate pentru consumatorii de pe piața unde își desfășoară activitatea), atunci e în faza de lansare sau dacă produsul este deja creat și există pe piață, dar i s-au făcut anumite modificări, atunci se poate califica în faza de creștere, unde oamenii cunosc acest tip de produs/serviciu, însă concurenții cu un produs/serviciu similar sunt mulți (de exemplu, periuța de dinți, aparatele de ras etc.). Însă în cazul în care produsul/serviciul nu se deosebește cu nimic de cel al concurenților, îl putem considera în stadiul de declin după volumul de vânzări, profit și numărul de clienți.

NOȚIUNEA DE PREȚ

Elevilor li se va explica noțiunea de **preț**, care reprezintă cantitatea de monedă cerută sau oferită pentru procurarea unei unități de marfă sau a unui serviciu. Prețul reflectă valoarea bunului economic respectiv. Prețul se manifestă numai în procesul de schimb între producător (vânzător) și cumpărător (consumator). Prețul se poate manifesta în mai multe forme: în formă de valoare a mărfurilor și serviciilor; dobândă pentru credit; plată pentru studii; dividend de la investirea de capital; onorariu pentru o lucrare științifică; plata pentru o călătorie în mijloace de transport; taxa pentru folosirea drumurilor; chirie pentru apartament; comision pentru anumite servicii; salariu pentru munca exercitată etc.

PRINCIPIUL DE STABILIRE A PREȚULUI

Elevii vor fi informați cu privire la factorii care influențează prețul: cheltuielile de producție (materie primă, salariul muncitorilor etc.), cheltuielile administrative (chirie, reparații, salariul antreprenorului), impozitul.

Formula de calcul al prețului unui produs:

$$\text{Prețului produsului (Pp)} = \text{costuri totale} + \text{impozit} + \text{marja de profit}$$

Formula de calcul al costului unitar al produsului:

$$\text{Costul unitar al produsului (Cup)} = \frac{\text{costuri totale}}{\text{unități vândute}}$$

Antreprenorul, înainte de a determina strategia de formare a prețului, trebuie să țină cont de următorii factori exigenți: consumatorii; influența statului (există prețuri regle-

mentate de stat la produsele de strictă necesitate și cele energetice); participanții canalelor de distribuție a mărfurilor; concurenții; cheltuielile de producție; factorii psihologici.

Strategia de stabilire a prețului:

- orientarea după costuri;
- orientarea după cerere;
- orientarea după concurenți.

I. Primul tip de strategie – **orientată după costuri** – dispune de un set de metode de calculare a prețului.

1. Metoda de formare a prețului în baza cheltuielilor efectuate. Acest preț include: cheltuielile de producție; adaosul pentru cheltuielile comerciale; cheltuielile administrative; cheltuielile pentru publicitate; cheltuielile pentru cercetările de marketing; profitul planificat; impozitul (impozitul pe venit sau valoarea patentei de întreprinzător).

2. Metoda de formare a prețului în baza adaosului. Această metodă prevede calcularea unui adaos la volumul de cheltuieli, care revin la o unitate de marfă. De regulă, acest adaos este egal cu rata profitului din ramura respectivă. De exemplu, o firmă de evenimente speciale a primit comandă de a procura 20 kg de torturi pentru o nuntă. Costul de producție a 1 kg de tort constituie 50 de lei. Dacă firma planifică un profit de 30 de lei la fiecare kilogram de tort, atunci prețul 1 kg de tort va fi: $C = 50$ lei (cost de producție) + 30 lei (profit) + 15 lei (adaosul) + 0,03 (impozit pe venit 3%). $C = 50 + 30 + 15 + 0,03 = 95,03$ lei.

II. La a doua grupă de **strategii orientate spre cerere** se referă următoarele metode de stabilire a prețurilor:

1. Metoda valorii receptive, care este una dintre cele mai răspândite metode de formare a prețului. Această metodă este bazată pe ipoteza că sensibilitatea față de preț este determinată de receptivitatea consumatorului față de valoarea mărfii. Valoarea mărfii este o apreciere subiectivă a consumatorului. Ea depinde de mai mulți factori: impresia cumpărătorului despre marfa procurată, nivelul de deservire post-vânzare, marca produsului.

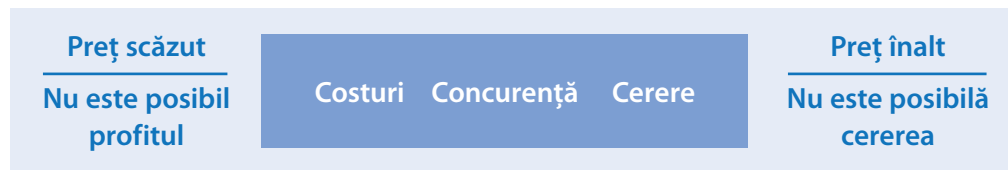
Cumpărătorul analizează aceste aspecte și face comparație cu prețurile de la alte firme. În urma acestei comparații el ia decizia finală de a cumpăra sau nu marfa.

Antreprenorul, în procesul de stabilire a prețului, trebuie să țină cont de următoarele: domeniul posibil de utilizare a mărfii; avantajele mărfii pentru consumator; posibillii factori pozitivi și negativi ce pot influența consumatorul în procesul de utilizare a mărfii.

2. Metoda de flexibilitate a prețurilor. Prețul e considerat flexibil, dacă una și aceeași marfă se vinde cumpărătorilor la prețuri diferite. Firma stabilește prețuri flexibile în funcție de:

- spațiul segmentelor pieței (prețuri relativ mici pentru mărfurile destinate copiilor, studenților, pensionarilor);
- timp (taxa pentru convorbirile la telefon în orele de zi și cele de seară, prețurile la mărfuri de sezon etc.);

- utilizarea direcționată a mărfii (taxa pentru consumul de energie al populației și al întreprinderilor);
- locul unde se află marfa sau serviciul (prețul la bilete în teatru, în bar etc.).



Determinarea de către antreprenor a strategiei corecte de stabilire a prețurilor pentru afacerea sa reprezintă un factor al succesului întreprinderii.

ANALIZA ȘI STABILIREA PREȚULUI

Obiectivele de stabilire a prețurilor:

- prețurile trebuie să acopere în întregime costurile;
- prețurile nu le vor depăși pe cele cerute de concurenții apropiați;
- prețurile vor fi stabilite astfel încât să descurajeze pătrunderea de noi firme pe piață;
- prețurile trebuie să asigure o recuperare a investiției de cel puțin 5-10%.

Politica de stabilire a prețurilor include:

- nivelul de preț, ceea ce acceptă clienții;
- etapa ciclului de viață al produsului;
- nivelul costurilor de producție;
- prețurile produselor concurente.

Din tacticile de stabilire a prețului rezultă următoarele tipuri de prețuri:

- *prețuri psihologice* (attractive, de exemplu, 5,99, 4,90 sau 10,09 etc.);
- *sortimente de prețuri* calculate pentru diferite tipuri de venituri ale consumatorilor (econom, mediu, lux sau premium);
- *în funcție de timp* (prețuri estivale, prețuri mai mici luna și joia etc.);
- *în funcție de loc* (prețuri mai mari în zonele periferice sau prețuri mai mari pentru locurile din față ale cinematografului) etc.

Pentru a ține seama de diferențele existente între segmentele de consumatori și situațiile de cumpărare, firmele aplică o varietate de strategii de ajustare a prețului:

- *acordarea rabaturilor (reducerilor)* – firma stabilește diverse tipuri de reduceri, de exemplu, la plata în avans, la cantități mari, funcționalitate sau pentru produsele/serviciile sezoniere;
- *acordarea bonificațiilor (bonusurilor)* – de exemplu, clienții fideli obțin un produs suplimentar la preț de unul.

Sarcină: Propuneți elevilor să rezolve în caiete studiul de caz privind afacerea domnului Nicolae – minicinematograf.

4.5. PROMOVAREA, PLASAREA ȘI DISTRIBUȚIA. PLANUL DE MARKETING

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Metode și instrumente de promovare • Elaborarea strategiei de promovare • Importanța plasării și criteriile de selectare a acesteia • Canale de distribuție
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<ul style="list-style-type: none"> • <i>promovare; plasament; publicitate; relații publice; vânzări directe; canale de distribuție</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>METODE DE PROMOVARE A PRODUSULUI/SERVICIULUI</p> <p>Oferiți explicații elevilor privind procesul de comunicare între antreprenor și potențialii clienți. Caracterizați elementele procesului de comunicare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>sursa (antreprenorul);</i> • <i>mesajul (informația despre produs);</i> • <i>publicul (receptorul informației – potențialii clienți);</i> • <i>calea (modalitatea de comunicare, de exemplu, reclama);</i> • <i>efectul (rezultatul recepționării mesajului – mărirea vânzărilor).</i> <p>Menționați că promovarea eficientă trebuie să realizeze următoarele funcții în raport cu potențialii clienți:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>să atragă atenția;</i> • <i>să trezească interesul;</i> • <i>să provoace dorința de a procura;</i> • <i>să determine achiziționarea produsului.</i> <p>Prezentăm în continuare schema procesului de comunicare:</p> <p>Sugerați elevilor că metodele de promovare au o serie de instrumente specifice.</p>

- *Publicitatea* are ca instrumente: ziarul, revista, televiziunea, radioul, internetul, panoul stradal, fluturașul, cărțile de vizită, poșta, telefonul, faxul, cinematograful, tranzit (pe mijloacele de transport), publicitatea gratuită, agende, calendare, chipiuri cu numele produsului.
- *Promovarea vânzărilor*: promoții, reducerea prețurilor, vânzări grupate (2 produse la preț de unul sau la cumpărarea unui detergent primești un balsam de rufe cu reducere), degustări/probări, promovare la locul vânzărilor (postere cu produsul lângă vitrina unde se află acesta), concursul publicitar, cadouri promoționale, mostre gratuite, cu-poane promoționale, premii de fidelitate.
- *Relații publice*: interviuri în mass-media, proiecte sociale, activități de caritate (donații), sponsorizări, târguri, expoziții.
- *Vânzări directe*: prin angajați, prin reprezentanți, prin delegați.

ELABORAREA STRATEGIEI DE PROMOVARE

Înainte de a elabora o strategie de promovare, explicați elevilor că există patru variante de stabilire a bugetului promoțional:

- fixarea bugetului promoțional prin stabilirea unui procent din cifra de afaceri;
- fixarea bugetului promoțional prin resursele disponibile, adică ceea ce-și poate permite întreprinderea;
- fixarea bugetului promoțional prin alinierea la nivelul concurenței;
- fixarea bugetului promoțional prin obiective și căi promoționale de realizare a acestora.

Strategia de promovare poate fi stabilită mai simplu prin răspunsul la următoarele întrebări:

- *Ce? Produsul sau serviciul.*
- *Cui? Publicului-țintă.*
- *Cum? Metoda/instrumentul de promovare.*
- *Când? Perioada de promovare.*
- *Unde? Amplasarea aplicării metodei/instrumentului de promovare.*

Cu ce efort? Tipul de buget și suma acestuia.

Sarcină: Elaborați împreună cu elevii (frontal sau în grup) o strategie de promovare pentru un produs/serviciu propus de dvs. sau oferit de discipoli.

IMPORTANȚA PLASĂRII ȘI CRITERIILE DE SELECTARE A ACESTEIA

La alegerea amplasamentului unei afaceri axate pe **comercializarea de produse** este necesar să se țină cont de starea economică și demografică a zonei unde va fi amplasată aceasta. De asemenea, la alegerea amplasamentului se vor analiza următorii factori:

- numărul și structura populației și puterea de cumpărare a acesteia;
- natura produsului și frecvența cumpărării diferitor produse;
- intensitatea traficului pietonal;
- apropierea concurenților;
- vecinătatea cu alte afaceri;

- numărul locurilor de parcare;
- costul amplasării;
- condițiile contractului de închiriere;
- imaginea localului;
- reglementările și normele specifice (de exemplu, pentru comercializarea produselor alimentare sau a celor chimice);
- accesibilitatea pentru clienți.

Alegerea amplasamentului unei afaceri din **domeniul prestării serviciilor** depinde de specificul activității. Pentru o afacere ce se ocupă cu reparația și deservirea copiatoarelor, amplasarea nu joacă un rol decisiv, însă pentru o frizerie, un atelier de confecții, o curățătorie chimică amplasarea e crucială. Afacerile respective trebuie să fie localizate în apropierea clienților. La stabilirea amplasamentului unei afaceri prestatoare de servicii se va ține cont de următorii factori:

- existența transportului public;
- existența unui număr suficient de locuri de parcare;
- posibilitatea extinderii ulterioare a afacerii;
- cât de ușor și repede pot găsi clienții afacerea;
- mărimea cheltuielilor suplimentare pentru promovarea amplasamentului respectiv.

În cazul alegerii amplasamentului unei întreprinderi producătoare se va ține cont de faptul care dintre amplasamente va satisface cel mai bine scopurile pe termen lung, deoarece modificarea amplasamentului necesită mari cheltuieli. Astfel, în alegerea amplasamentului pentru o întreprindere producătoare se vor lua în calcul următoarele criterii:

- disponibilitatea forței de muncă calificate;
- apropierea de sursele de materii prime;
- apropierea de piețele de desfacere pentru bunurile finite;
- accesul la căile de transport;
- costul și calitatea utilităților;
- prevederile legale referitoare la protecția mediului înconjurător.

Ca și în cazul întreprinderilor comerciale și al celor prestatoare de servicii, este necesar să se ia în considerare specificul activității.

La evaluarea variantelor de amplasament al unei afaceri, antreprenorul se va baza pe costurile suportate și veniturile pe care le va obține în urma amplasării respective. Pentru evaluarea alternativelor legate de amplasament una dintre metodele recomandate este metoda de evaluare a factorilor relevanți pentru decizie sau analiza factorială. Inițial se enumeră cei mai importanți factori legați de decizia localizării:

- numărul de consumatori;
- traficul de pietoni;
- suprafața, numărul locurilor de parcare;
- apropierea transportului public;
- costul amplasării.

Urmează evaluarea fiecărei variante prin notarea de la 1 (foarte scăzut) până la 5 (foarte înalt) puncte. Suma tuturor scorurilor va permite determinarea scorului total pentru fiecare alternativă de amplasament. Astfel, varianta de amplasament care are cel mai înalt scor total poate fi considerată cea mai promițătoare variantă.

Alternative de amplasare a afacerii. În afară de metodele tradiționale de amplasare, tot mai populare devin metodele alternative:

- amplasarea la domiciliu;
- amplasarea în cadrul incubatorului de afaceri;
- amplasarea virtuală pe internet.

Puteți propune elevilor să evalueze fie amplasamentul unei afaceri din comunitate, fie amplasamentul propriei afaceri.

Afacerea amplasată la domiciliu este una micro, iar activitatea poate fi realizată la distanță.

Avantajele amplasării afacerii la domiciliu	Dezavantajele amplasării afacerii la domiciliu
Reducerea cheltuielilor pentru chiria biroului	Este dificil de delimitat obligațiile de serviciu și cele de familie
Cheltuielile legate de întreținere	Autoizolarea la domiciliu cere o autodisciplină de la întreprinzător pentru a-l motiva spre realizarea obiectivelor propuse
Practicarea unui regim de lucru flexibil	

Incubatorul de afaceri reprezintă o instituție specializată, care oferă spații întreprinderilor mici nou-create pe un termen de la 1 an până la 3 ani.

Avantajele incubatorului de afaceri	Dezavantajele incubatorului de afaceri
Prețul pentru chirie este mai mic, există o dotare minimă pentru desfășurarea activității de birou	Amplasarea respectivă este temporară și peste 2-3 ani întreprinderea trebuie să părăsească acest sediu
Afacerile beneficiază de asistență și suport profesional din partea administrației și a consultanților incubatorului	

Sarcină: Rugați-i pe elevi să determine plasamentul optim pentru propria afacere, argumentând răspunsul.

CANALE DE DISTRIBUȚIE

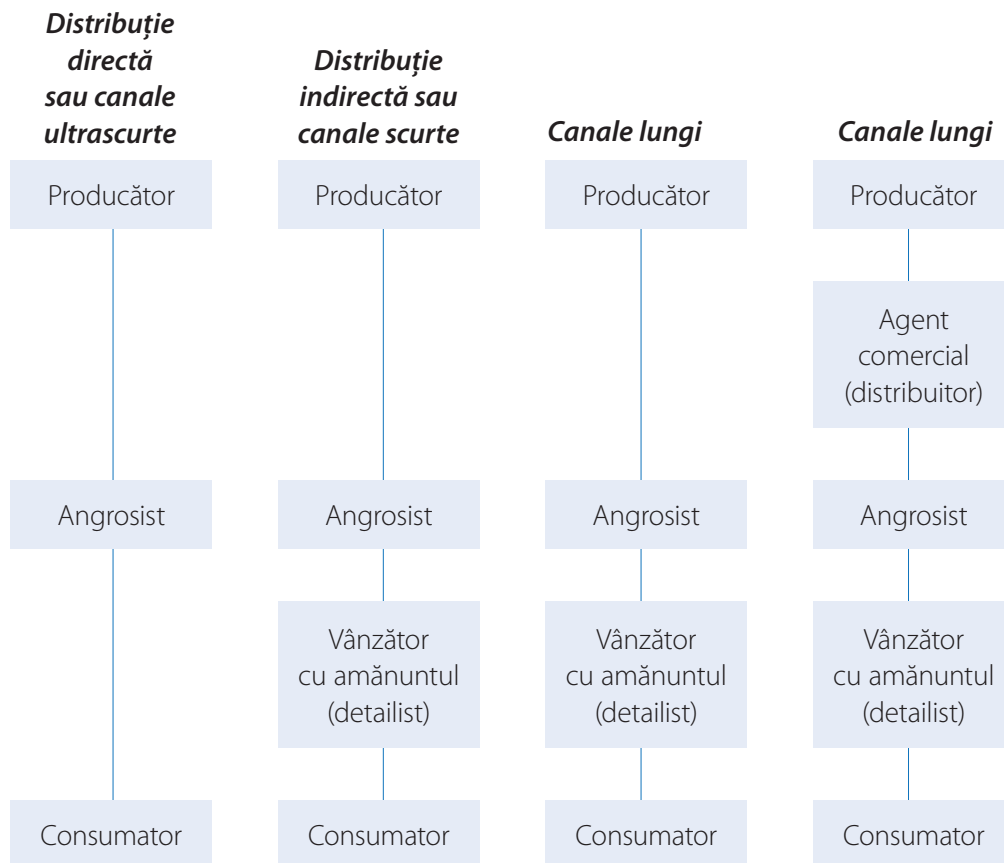
Pentru a determina condițiile optime de comercializare a produsului vom analiza canalele de distribuție.

Tipul de distribuție:

- *directă sau canale ultrascurte* (producător → consumator);

- *indirectă sau scurtă* (producător → detailist → consumator sau producător → angrosist → detailist → consumator);
- *lungi* (producător → agent → angrosist → detailist → consumator).

Intensitatea distribuției



Pot exista conflicte în cadrul canalului de distribuție:

- *conflicte „ocasionale”* (de exemplu, conflict între doi operatori cu amănuntul care practică aceeași formă de vânzare);
- *conflicte intertip* (conflict între doi operatori cu amănuntul care practică forme de vânzare diferite, magazin cu „prețuri unice”, magazin cu prețuri diferite);
- *conflicte verticale* (de exemplu, între angroșiști și detailiști).

Bibliografie

1. *Antreprenariat. Inițierea afacerii*, coord. L. Bugaian, Editura „Levința Angela”, Chișinău, 2010, p. 133-142.
2. Anghel L., Florescu C., Zaharia R. *Marketing. Probleme, cazuri, teste*. București, 1994, p. 152-157.
3. Sorocean Chiril. *Marketingul – baza businessului*. Chișinău, Editura ARC, 1999, p. 98-111.
4. Cojuhari A. *Cercetări de marketing*, Editura Evrica, Chișinău, 2006, p. 161-170.
5. Drăgan I.C., Demetrescu M.C. *Practica prospectării pieței. Tehnici de cercetare în marketing*. București: Europa NOVA, 1996, p. 83-114.
6. Kotler Ph., Armstrong G. *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 2008, p. 269-286.
7. Nicolae Paina, Marius D. Pop. *Cercetări de marketing*. Cluj-Napoca, 1997, p. 137-174.
8. Дж. Р. Эванс, Б. Берман. *Маркетинг*. Экономика, Москва, 1990, стр. 281-282.
9. Gherasim T. *Cercetări de marketing*. București: Editura Economică, 2003, p. 144-151.
10. Ștefan Prutianu. *Cercetarea de marketing*. Polirom, Iași, 2002, p. 208-218.
11. <http://www.scribd.com/doc/55870812/intrebari-raspunsuri-antreprenariat>

MODULUL V

PLANIFICAREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE:

- 5.1. Planificarea – cheia succesului unei activități antreprenoriale
- 5.2. Planul de afaceri
- 5.3. Specificul comunicării în antreprenoriat
- 5.4. Prezentarea propriului plan de afaceri

Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total	Contact direct		Lucru individual
			Prelegeri	Practică/ Seminar	
1	Planificarea – cheia succesului unei activități antreprenoriale	16	10	4	2
2	Planul de afaceri	32	16	10	6
3	Specificul comunicării în antreprenoriat	12	8	2	2
4	Prezentarea propriului plan de afaceri	20	12	4	4
Total		80	46	20	14

Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut/ Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1. Planificarea – cheia succesului unei activități antreprenoriale			
UC1. Planificarea unei activități antreprenoriale	1. Importanța planificării. 2. Planificarea strategică (viziunea, misiunea, obiectivele, analiza SWOT). 3. Planificarea tactică și operațională: <ul style="list-style-type: none"> • necesarul de personal; • statele de personal; • structura organizatorică. 4. Planificarea tactică și operațională: <ul style="list-style-type: none"> • necesarul de materiale și echipament de lucru; • necesarul de capital inițial. 5. Planificarea și organizarea timpului.	A1. Explică raționamentul pașilor planificării afacerii. A2. Întocmește structura planului de afaceri pentru realizarea propriei idei de afaceri. A3. Estimează necesarul de resurse pentru lansarea unei afaceri. A4. Creează structura organizatorică a firmei. A5. Elaborează scopul propriei afaceri. A6. Formulează obiectivele firmei conform sistemului SMART. A7. Elaborează agenda de activitate a antreprenorului.* A9. Apreciază necesarul de materiale și echipament de lucru pentru inițierea activității antreprenoriale.* A9. Argumentează necesitatea planificării activității antreprenoriale.**	At. 53. Conștientizează importanța folosirii chibzuite și raționale a bunurilor materiale și a timpului antreprenorului pentru succesul afacerii.
2. Planul de afaceri			
UC2. Elaborarea planului de afaceri	1. Rolul și importanța planului de afaceri. Funcțiile planului de afaceri.	A10. Identifică rolul și beneficiarii unui plan de afaceri. A11. Descrie funcțiile unui plan de afaceri și tipologia acestora.*	At. 54. Respectă principiile de planificare a unei afaceri.

	<p>2. Beneficiarii planului de afaceri și tipologia planurilor de afaceri.</p> <p>3. Structura și conținuturile compartimentelor de bază ale unui plan de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • foaia de titlu; • rezumatul planului de afaceri; • descrierea afacerii; • managementul firmei; • descrierea produsului/serviciului; • piața-țintă și concurența; • procesul de producție și furnizorii; • planul de marketing; • previziuni financiare. 	<p>A12. Identifică sursele de colectare a informației pentru planificare.</p> <p>A13. Caracterizează esența conținutului compartimentelor de bază ale unui plan de afaceri.</p> <p>A14. Formulează obiectivele propriei afaceri.</p> <p>A115 Elaborează analiza SWOT a obiectivelor propriei afaceri.</p> <p>A16. Descrie propria idee de afaceri, produsul/serviciul propus.</p> <p>A17. Identifică necesarul de utilaje, echipamente și materie primă.</p> <p>A18. Estimează necesarul de resurse financiare pentru utilaje, echipament și materie primă.</p> <p>A19. Estimează necesarul de personal și fondul de remunerare pentru o lună/un an.</p> <p>A20. Descrie punctele tari și slabe ale concurenților și factorii care le asigură succesul în afacere.</p> <p>A21. Estimează veniturile și costurile afacerii.</p> <p>A22. Descrie piața-țintă și estimează numărul de potențiali clienți; estimează evoluția pieței.*</p> <p>A23. Elaborează planul financiar al propriei afaceri.**</p> <p>A24. Întocmește bilanțul contabil simplificat al propriei afaceri.**</p> <p>A25. Elaborează planul de marketing al propriei afaceri.**</p> <p>A26. Calculează indicatorii economici ai propriei afaceri.**</p> <p>A27. Prezintă spre susținere planul de afaceri.</p>	<p>At. 55. Manifestă corectitudine și previziune în elaborarea componentelor planului de afaceri.*</p> <p>At. 56. Demonstrează încredere în atractivitatea și succesul propriei afaceri.**</p>
3. Specificul comunicării în afaceri			
<p>UC3. Evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre comunicarea nonverbală și verbală și aplicarea acestora în context antreprenorial</p>	<p>1. Comunicarea umană, comunicarea în afaceri. Specificul și formele comunicării verbale și nonverbale.</p> <p>2. Gestionarea timpului și spațiului în comunicare. Limbajul trupului și al vocii.</p>	<p>A27. Explică rolul și tipurile comunicării.</p> <p>A26. Explică caracteristicile comunicării verbale și nonverbale.</p> <p>A29. Aplică principalele forme de comunicare verbală în activitatea antreprenorială.</p> <p>A30. Determină rolul limbajului vestimentar în comunicarea din mediul de afaceri.</p>	<p>At. 57. Manifestă motivație în derularea unei comunicări eficiente prin aplicarea limbajului nonverbal și a vestimentației relevante.</p>

<p>UC4. De-terminarea specificului comunicării în funcție de categoriile de persoane de persoane cum ar fi parteneri, angajați, reprezentanți ai instituțiilor publice etc.</p>	<p>3. Limbajul vestimentației în afaceri. Puterea și credibilitatea imaginii antreprenorului.</p> <p>4. Ascultare și comunicare.</p>	<p>A31. Estimează cantitatea informației și timpul necesar pentru prezentarea ei.*</p> <p>A32. Analizează relația dintre comunicarea nonverbală și comunicarea verbală.**</p> <p>A33. Argumentează necesitatea comunicării în afaceri.**</p>	<p>At. 58. Apreciază rolul comunicării eficiente pentru succesul activității antreprenoriale.**</p>
4. Prezentarea propriului plan de afaceri			
<p>UC5. Prezentarea publică argumentată a ideii și/sau a planului de afaceri</p>	<p>1. Norme și criteriile de redactare și prezentare a planului de afaceri (format, pagini, tabele etc.).</p> <p>2. Cerințe cu privire la susținerea publică a planului de afaceri.</p> <p>3. Indicatori de evaluare a planurilor.</p> <p>4. Materialele necesare prezentării eficiente a ideii de afaceri sau a unui plan de afaceri.</p> <p>5. Instrumente de comunicare orală.</p> <p>6. Aplicații IT pentru realizarea unei prezentări.</p>	<p>A34. Structurează planul de afaceri conform cerințelor metodologice.</p> <p>A35. Redactează și prezintă grafic corect textul planului de afaceri.</p> <p>A36. Selectează aplicații IT pentru susținerea publică a planului și elaborează textul prezentării.</p> <p>A37. Pregătește materialele demonstrative necesare pentru prezentarea planului de afaceri.*</p> <p>A38. Identifică instrumentele de comunicare necesare pentru prezentarea planului de afaceri.**</p> <p>A39. Utilizează aplicații IT pentru susținerea publică a ideii și/sau a planului de afaceri.**</p>	<p>At. 59. Este deschis, convingător și hotărât în momentul prezentării.</p> <p>At. 60. Manifestă interes pentru inițierea unei afaceri.*</p>

<p>Numărul de ore pe modul:</p>	<p>Auditoriu: 26 de ore</p>	<p>Individuale: 8 ore</p>	<p>Evaluare sumativă: 2 ore</p>	<p>Evaluare finală: 6 ore</p>
----------------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------

Descrierea generală a modulului

Scopul acestui modul este ca elevii să conștientizeze necesitatea planificării în orice activitate a vieții cotidiene, dar cu precădere în domeniul antreprenoriatului, insistând asupra necesității și utilității planului de afaceri ca instrument eficient de inițiere și dezvoltare a unei afaceri. De asemenea, acest modul are menirea de a pregăti elevii nu doar din punct de vedere teoretic, dar și de a forma abilități practice privind elaborarea unui simplu plan de afaceri care le aparține și prezentarea acestuia la sfârșitul cursului. Un alt aspect important este caracterul integrator al modulului. El face legătura cu celelalte module ale disciplinei.

5.1. PLANIFICAREA – CHEIA SUCCESULUI UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Importanța și scopul planificării unei activități antreprenoriale • Elementele de bază și funcțiile unui plan de afaceri • Informația necesară pentru planificarea unei activități antreprenoriale
Concepte și noțiuni-cheie	<i>planificarea unei activități antreprenoriale; plan de afaceri; surse de informare</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>IMPORTANTA PLANIFICĂRII UNEI AFACERI</p> <p>Pentru a putea explica mai ușor importanța planificării, se va porni de la a menționa faptul că orice afacere, înainte de a exista real, apare mai întâi în mintea viitorului antreprenor. Ea parcurge, încă din faza de concepere, următoarele etape: mai întâi apare ideea de afaceri, apoi se concretizează o viziune pentru realizarea ei – strategia, iar ulterior, pentru aplicarea strategiei, este necesară elaborarea unui plan de afaceri.</p> <p>Planul de afaceri constituie o hartă sau un compas pentru antreprenor. Permite stabilirea obiectivelor, priorităților și furnizează o imagine asupra celor necesare pentru realizarea afacerii și a circuitului banilor în numerar.</p> <p>Trebuie să se atragă atenția elevilor asupra ideii eronate conform căreia planul de afaceri servește numai pentru un împrumut sau atragerea investițiilor. Acesta este doar unul dintre scopurile documentului.</p> <p>O altă părere greșită care e deseori vehiculată ar fi faptul că intuiția, flerul oamenilor de afaceri este călăuza cea mai sigură în domeniul businessului, iar planul de afaceri este o pierdere de timp.</p> <p>Planul de afaceri este important și din alte motive, analizând sub aspect managerial următorii factori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ideea de afaceri; • obiectivele; • produsul; • strategia de marketing; • concurenții; • resursele și facilitățile; • nevoile de capital pe termen lung și scurt. <p>ELEMENTELE DE BAZĂ ȘI FUNCȚIILE UNUI PLAN DE AFACERI</p> <p>Planul de afaceri este documentul utilizat în planificarea strategiei și a activităților unei firme. Este structurat pe capitole, are introducere, cuprins și încheiere.</p> <p>Funcțiile planului de afaceri constituie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • instrument de management și planificare – prin intermediul planului de afaceri antreprenorul poate conduce și controla întregul proces de inițiere a afacerii sale;

- instrument de monitorizare și de evaluare a afacerii – ca instrument de management, planul de afaceri îl ajută pe antreprenor să monitorizeze și să evalueze modul în care afacerea se dezvoltă. Este un instrument dinamic, care poate fi modificat pe măsura acumulării experienței și a cunoștințelor;
- instrument de comunicare externă – planul de afaceri este folosit pentru a atrage capital investițional, împrumuturi și parteneri de afaceri. În cazul în care se dorește obținerea unui credit sau a unei finanțări nerambursabile, prezentarea planului de afaceri, care să demonstreze că afacerea are potențial pentru a aduce profit, este absolut indispensabilă;
- instrument de prezentare/promovare – planul de afaceri arată modul de evoluție a afacerii, obiectivele trasate și rezultatele obținute, etapele următoare care trebuie parcurse.

BENEFICIARIILOR PLANULUI DE AFACERI

Cine poate elabora și cine poate utiliza planul de afaceri? Beneficiarii planului de afaceri sunt următoarele persoane:

- antreprenorul;
- proprietarii;
- managerii;
- bancherii;
- investitorii;
- partenerii de afaceri etc.

INFORMAȚIA NECESARĂ PENTRU PLANIFICAREA AFACERII

Se va aduce la cunoștința elevilor faptul că planul de afaceri este o cale de organizare logică a aspectelor importante ale afacerii. Planificarea este un proces de identificare, colectare, analiză și interpretare a datelor legate de activitatea unei firme în scopul definirii misiunii, obiectivelor și planurilor de acțiune ale acesteia pe o perioadă determinată.

Din moment ce este un document de perspectivă, se recomandă ca planul de afaceri:

1. să fie întocmit pentru o perioadă de 1-2 ani;
2. să fie revizuit periodic, pentru a putea reflecta situația curentă, noile idei și planurile de viitor.

Etapele logice ale procesului de planificare:

PLAN → ACȚIUNE → EVALUARE → PLAN

Etapele de elaborare a planului de afaceri

1. Identificarea obiectivelor planului de afaceri. Înainte de a elabora un plan de afaceri de succes, trebuie să se identifice pentru cine se elaborează planul (investitori, bancheri etc.), ce doresc respectivele persoane să știe despre afacere și cum vor folosi informațiile din planul acesta. Scopurile-țintă trebuie corelate cu obiectivele celor cărora li se adresează planul. Doar după ce s-a răspuns la aceste întrebări, se poate trece la elaborarea planului.

2. Colectarea informațiilor. Pentru elaborarea unui plan de afaceri viabil, este necesar ca antreprenorul să știe cât mai multe lucruri despre activitatea pe care se pregătește

să o înceapă, despre condițiile în care se va desfășura aceasta. El trebuie să determine cu claritate ce dorește să facă, pentru cine, unde se află clienții, ce doresc ei, cine sunt concurenții în acest domeniu și dacă este capabil să satisfacă cerințele clienților potențiali. Orice informație obținută prin mijloace simple este importantă. Sursele de colectare a informației pot fi:

Surse interne	Surse externe
Bilanțul contabil	Legislația
Raportul despre venituri	Programe de stat
Raportul despre dinamica mijloacelor bănești	Date și anuare statistice
Activele și infrastructura	Internet
Informațiile despre resursele umane	Tendențele de vânzări

3. Stabilirea tipului planului de afaceri. Tipul de plan depinde de prioritățile luate în considerare în procesul de planificare:

- pentru inițierea afacerii;
- pentru dezvoltare proprie (operațional);
- pentru a efectua un împrumut;
- pentru un investitor extern.

4. Elaborarea structurii planului de afaceri. Odată cu stabilirea obiectivelor afacerii, determinarea domeniilor ce vor fi aprofundate, a nivelului de maturitate a întreprinderii și a tipului de plan, va trebui să se reflecteze foarte bine asupra structurii planului de afaceri. Structura poate fi mai generală sau mai detaliată, în funcție de obiectivele stabilite, de tipul planului de afaceri, însă aceasta va fi utilă pe parcursul scrierii planului de afaceri.

5. Scrierea planului de afaceri. Ordinea și profunzimea cu care vor fi abordate compartimentele specifice ale planului de afaceri vor varia în funcție de beneficiarul acestui plan. Evident, înainte de a fi întocmit, se va asigura faptul că s-au colectat informațiile necesare, că s-a cercetat piața, s-a testat produsul etc. (*N.B.!* Atenționați elevii că pentru disciplina dată elaborarea planului este un exercițiu, de aceea nu e obligatorie testarea produsului/serviciului.) De aceste date și informații depinde cât de realist va arăta planul și, în final, depinde succesul afacerii. Prezentarea financiară schematică se va realiza ulterior, după finalizarea cercetărilor de piață. Trebuie să se respecte ordinea unor informații amânunțite privind ipotezele ce stau la baza argumentării acestora.

Un alt aspect important este reflectarea în planul de afaceri și în prezentarea acestuia a imaginii pe care o are autorul în legătură cu ideea de afaceri proprie.

Atenție la formularea ideilor și a detaliilor tehnice! Ideile se vor formula în fraze scurte, clare și la obiect. În plan se va evita abundența, exagerarea detaliilor tehnice (cu excepția cazului în care scopul planului de afaceri este unul operațional, de implementare efectivă a acestuia), fiindcă se îngreuiază citirea lui de către persoanele neavizate.

După finalizarea planului, e cazul să se întocmească rezumatul planului. Întrucât acesta este un sumar al planului, conținutul lui depinde de întregul document și el nu poate fi scris decât după ce planul va fi elaborat.

	<p>6. Revizuirea planului de afaceri. Odată ce planul de afaceri este complet scris, e recomandabil să fie consultat un specialist în afaceri pentru a fi siguri că nu s-a omis nimic, că totul este clar și că planul poate fi într-adevăr o călăuză în realizarea obiectivelor stabilite. (N.B.! În cazul disciplinei consultantul este profesorul, iar dacă elevii cunosc persoane de la care ar putea solicita sfaturi, păreri în domeniul businessului, încurajați-i să o facă.)</p> <p>7. Actualizarea planului de afaceri. În situația în care din momentul elaborării planului de afaceri și al inițierii afacerii a trecut ceva timp, planul trebuie actualizat. Planul este real doar în condiții reale. Pe parcursul timpului, planul se „uzează”. Cauzele sunt schimbarea condițiilor mediului de afaceri, de exemplu, și poate chiar a obiectivelor afacerii, deoarece mediul extern și intern al afacerii se află în continuă schimbare, în special acum, în epoca globalizării.</p> <p>Sarcină: Propuneți elevilor să identifice sursele de informare pentru elaborarea propriului plan de afaceri.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2. PLANUL DE AFACERI

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Rolul și importanța planului de afaceri. Funcțiile planului de afaceri • Beneficiarii planului de afaceri și tipologia planurilor de afaceri • Structura și conținuturile compartimentelor de bază ale unui plan de afaceri: foaia de titlu, rezumatul planului și descrierea afacerii, managementul firmei, descrierea produsului/serviciului, piața-țintă și concurența, planul de marketing și previziuni de finanțare
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<p><i>foaie de titlu; cuprins; rezumat; scop; obiective; managementul firmei; produs/serviciu; piață; concurență; plan de marketing; previziuni financiare</i></p>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>Se va descrie pe scurt conținutul fiecărui capitol din structura planului de afaceri și ordinea scrierii lor.</p> <p>Structura planului de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foaia de titlu • Cuprinsul • Rezumatul • Descrierea afacerii • Planul de marketing • Planul operațional • Planul de management și de resurse umane • Planul financiar • Anexe <p>FOAIA DE TITLU, REZUMATUL ȘI DESTINATARUL PLANULUI DE AFACERI</p> <p>1. Foaia de titlu/coperta pentru planul de afaceri conține informații cu privire la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • denumirea proiectului; • denumirea completă a întreprinderii;

- adresa juridică;
- numărul de telefon, fax, e-mail;
- numele, prenumele administratorului și semnătura;
- ziua, luna și anul întocmirii planului de afaceri;
- trimiterile la confidențialitatea informației.

De asemenea, pe copertă poate fi menționat scopul întocmirii planului de afaceri.

2. Cuprinsul

3. Sumarul (sau rezumatul) conține de la 1 la 2 pagini de text și include informația de bază privind întreprinderea și afacerea. În rezumat vom include obligatoriu:

- descrierea succintă a afacerii;
- informații privind piața, produsul, personalul;
- resursele financiare necesare pentru realizarea proiectului, inclusiv creditul solicitat;
- rezultatele economico-financiare planificate.

Rezumatul trebuie să trezească interesul potențialului investitor și dorința de a se întâlni cu cel care a prezentat proiectul. În acest compartiment se include informația cu privire la scopul elaborării planului de afaceri.

N.B. Sumarul se scrie după elaborarea celorlalte compartimente ale planului.

4. Descrierea afacerii. Acest compartiment este foarte important în cazul în care planul de afaceri este elaborat în scopul atragerii investițiilor sau obținerii creditelor.

Înainte de a decide finanțarea, investitorul dorește să știe cui acordă banii și are nevoie de o informație generală despre solicitant, cum ar fi:

- date privind înregistrarea întreprinderii;
- forma organizatorică;
- fondatorii;
- domeniul de activitate;
- scopul și obiectivele afacerii;
- analiza SWOT;
- descrierea produsului/serviciului.

Sarcină: Propuneți elevilor să scrie foaia de titlu și destinația planului lor de afaceri.

SCOPUL ȘI OBIECTIVELE AFACERII

Scopul planului de afaceri. După analiza mediului intern și extern putem defini scopul și obiectivele afacerii.

Scopul este motivul pentru care există întreprinderea, care, de regulă, este ceva general și reprezintă o viziune a unei stări ideale. De obicei, scopul este formulat astfel încât să includă o condiție care să fie realizată pe termen lung.

Formularea scopului trebuie să conțină:

- cauzele creării și dezvoltării afacerii;
- produsele și serviciile de bază;

- clienții;
- geografia realizării;
- direcțiile de specializare.

Obiectivul este ceea ce vrem să realizăm, determinat foarte clar în timp și ca volum.

Obiectivele trebuie să fie:

- realizabile, pornind de la condițiile mediului extern și posibilitățile întreprinderii;
- orientate în timp, indicându-se termenul când acestea vor fi realizate;
- măsurabile, pentru a determina dacă obiectivele au fost realizate;
- mai mari decât realizările existente;
- flexibile.

Pentru formularea obiectivelor se recomandă utilizarea următorului model: „Să obținem rezultatul X, în zona geografică Y, în perioada Z”.

De exemplu: „Să mărim în 2020 volumul vânzărilor cu 10% în spațiile comerciale din sectorul Botanica”.

Sarcină: Solicitați elevilor să formuleze scopul și obiectivele propriului plan de afaceri.

ANALIZA SWOT

Readuceți aminte elevilor despre analiza SWOT, pe care au studiat-o în cadrul modulului I al disciplinei. Reveniți asupra structurii acestui instrument de analiză, reamintind elevilor despre *factorii interni* ai afacerii, adică evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe, dar și despre *factorii externi* ai afacerii prin determinarea **oportunităților** și riscurilor acesteia.

Este important să se atragă atenția elevilor asupra faptului că ei vor trebui să identifice cum se vor valorifica punctele tari, se vor diminua punctele slabe ale afacerii, se vor exploata oportunitățile și cum se vor reduce riscurile afacerii lor.

Evaluarea riscurilor în afaceri este prevederea posibilităților de a suferi pierderi. Importanța prevenirii acestor tipuri de riscuri rezidă în acțiuni concrete în procesul de planificare a afacerii.

Despre tipurile de riscuri și modalitățile de diminuare a acestora elevii au aflat în modulul II. În această etapă ei trebuie să identifice tipurile de riscuri ale propriei idei de afaceri și să găsească modalitățile optime de diminuare a acestora (evitare, limitare, transfer sau asigurare a riscului). Riscurile identificate vor fi incluse la rubrica riscuri ale analizei SWOT a afacerii.

Sarcină: Rugați-i pe elevi să revină asupra analizei SWOT pe care au elaborat-o la începutul cursului și s-o revadă îmbunătățindu-i conținutul.

Sarcină: Propuneți să revină cu îmbunătățiri și asupra matricei de reducere a riscurilor, completată de ei în cadrul modulului II.

PRODUSUL SAU SERVICIUL – ASPECTE DESCRIPTIVE

Compartimentul respectiv trebuie să cuprindă o descriere detaliată a produselor și/sau serviciilor pe care întreprinderea le plasează pe piață:

- caracteristicile tehnologice și calitative ale produsului/serviciului;
- sortimentul și nomenclatura, cu precizarea cantităților anuale exprimate în unități fizice;

- *necesitățile pe care le satisface produsul sau serviciul;*
- *ambalajul și designul produsului.*

Este necesar să se argumenteze de ce consumatorii aleg sau vor alege anume acest produs. De asemenea, la acest compartiment pot fi anexate cataloage, fotografiile sau schițe ale produsului.

De exemplu, Îl „Perju Ion”, deși a fost întemeiată în scopul practicării activităților agricole, s-a reorientat spre activitatea de uscare a fructelor din mai multe considerente.

Calitatea materiei prime: prunele sunt selectate doar din soiurile Stelney, Ana Shpedcu și fiecare prună este verificată manual. Amplasarea secției de producție în apropierea bazei de materie primă permite reducerea la minimum a timpului necesar pentru recoltare, curățare, prelucrare și deshidratare a fructelor. Respectiv, se reușește conservarea la maximum a vitaminelor și substanțelor minerale în produsul finit.

Procesul tehnologic: prunele sunt supuse uscării tradiționale prin intermediul afumării cu lemne de pomi fructiferi, ceea ce oferă avantaje față de concurenți. Acest proces tehnologic permite conservarea vitaminelor și substanțelor biologice active în proporție de 80-90%.

Calitatea produsului: prunele sunt de calitate, fiind rezistente la dezvoltarea microflorei (mucegaiului). Un alt indicator al calității este faptul că la fierbere prunele rămân întregi. Produsele dețin certificatul de calitate eliberat de Laboratorul „Verificarea calității produselor alimentare” al Institutului Științifico-Practic de Horticultură și Tehnologii Alimentare din Republica Moldova.

Sortimentele: prune uscate cu sâmburi – 50% din volumul producției, prune uscate fără sâmburi – 40% din volumul producției și prune mărunțite – 10%.

Destinația produsului: prunele uscate au proprietăți antioxidante, de aceea sunt benefice pentru cei ce urmează diverse diete. Este un produs bogat în potasiu, ceea ce ajută la scăderea presiunii sanguine, la buna funcționare a inimii, fiind indicat persoanelor ce suferă de hipertensiune, reducându-se astfel riscul unui atac de cord. Prunele uscate previn constipația. Pe lângă faptul că ajută tranzitul intestinal și astfel scade riscul apariției cancerului de colon și a hemoroizilor, fibrele insolubile oferă hrană bacteriilor „prietenoase” din intestinul gros. Când aceste bacterii fac să fermenteze fibrele insolubile, produc un mic lanț de acizi grași, numiți acizi butirici, care servesc drept combustibil pentru celulele intestinului gros și ajută la menținerea sănătății colonului. Prunele uscate ajută la absorbția fierului de către organism datorită prezenței unui conținut bogat de vitamina C. Din prune uscate se pot face compoturi, se pot prepara diverse copturi, prăjituri și alte deserturi.

Ambalaj: pentru segmentul de consum individual oferta întreprinderii include fructe deshidratate de calitate „Extra” ambalate în pungi de polietilenă transparentă cu masa de 100, 150, 200 g. Pentru segmentul alimentației publice și cel industrial propunem prune deshidratate de calitate superioară și de calitatea I, ambalate la solicitarea clienților fie în saci de hârtie cu masa de 20-25 kg, fie în cutii de carton cu masa de 10, 15, 25 kg.

Experiența producătorului: antreprenorul și soția acestuia au o experiență de peste 20 de ani în calitate de tehnologi în domeniul uscării și conservării fructelor și legumelor.

Sarcină: Stimulați elevii să elaboreze descrierea propriului produs/serviciu.

PIAȚA ȘI CONSUMATORII

Obiectivul capitolului *Planul de marketing* este descrierea activităților ce vor permite firmei să realizeze vânzări conform previziunilor planului de afaceri.

Piața este unul din compartimentele de bază ale planului de afaceri, în care urmează să se analizeze următoarele aspecte:

1. **caracteristicile pieței** pe care activează întreprinderea, structura și mărimea pieței;
2. **evoluția pieței** (va crește ori va descrește sau va rămâne aceeași în perioada planificată);
3. **clienții actuali și potențiali** – cine sunt aceștia, care sunt caracteristicile și preferințele lor, ce venituri au, din ce zonă geografică vin, ce stil de viață au etc.;
4. **analiza necesităților consumatorilor** – au nevoie ei de produsul/serviciul respectiv, necesitățile pe care le satisface produsul/serviciul ales;
5. **tendențele de dezvoltare a pieței alese** – piața e în creștere, descreștere sau staționară (staționară).

CONCURENȚII

Analiza și evaluarea concurenților se efectuează real și obiectiv, fără a subestima valoarea acestora și a ascunde deficiențele proprii.

În acest compartiment se vor prezenta informații cu privire la:

- **cine sunt concurenții?** De regulă, se determină 3-5 întreprinderi care activează pe aceeași piață, propun produse/servicii similare, au aceeași caracteristici etc. În calitate de concurenți pot fi considerate și întreprinderile care propun produse substituibile, ce pot fi înlocuite cu altele (de exemplu, în loc de lapte proaspăt, lapte praf sau lapte condensat);
- **caracteristica produselor concurenților**, punctele tari și slabe ale concurenților;
- **analiza comparativă a concurenților**, care va contribui la poziționarea afacerii pe piață și la stabilirea strategiei concurențiale.

Pentru evaluarea concurenților se utilizează sistemul de punctaj: 5 puncte – excelent, 4 – bun, 3 – mediu, 2 – rău. Cu cât mai mare este suma punctelor acumulate, cu atât avantajul concurențial este mai înalt.

DISTRIBUȚIA ȘI PLASAMENTUL

Canalele de distribuție se referă la drumul parcurs de produs pentru a fi transferat de la producător la consumatorul/utilizatorul final. Se va preciza ce tipuri de canale se vor utiliza (scurte, lungi etc.).

Plasamentul afacerii este un compartiment foarte important pentru întreprinderile comerciale, cele ce acordă servicii și produse de alimentație publică.

Acest compartiment conține informații privind:

- localitatea în care este situată afacerea;
- cât de mare este sectorul respectiv;
- ce tipuri de activități se mai află în acest sector;

- se află ori nu prin apropiere întreprinderi concurente;
- existența altor întreprinderi publice care acordă servicii (bănci comerciale, instituții publice, piață etc.);
- existența magistralelor auto, de cale ferată etc.;
- existența parcarilor;
- apropierea de furnizori și clienți;
- avantajele și dezavantajele privind amplasarea întreprinderii.

N.B. Ca anexă poate fi harta regiunii în care este amplasată întreprinderea cu indicarea infrastructurii de transport, a întreprinderilor concurente etc.

PREȚUL

Se va indica prețul pentru fiecare produs/serviciu sau gamă de produse/servicii. Se poate face, eventual, o listă de prețuri. Se vor arăta și modalitățile de calcul al prețului.

De asemenea, se va nota politica de preț – ce modalități de stabilire a prețului vor fi alese: bazate pe calcularea costului, după cerere, după concurenți etc., vor fi ori nu modificate prețurile.

STRATEGIA DE PROMOVARE

Se vor indica mijloacele de promovare care vor fi aplicate pentru produsul/serviciul ales. În alegerea instrumentelor promoționale care constituie strategia de promovare se va ține seama, pe de o parte, de caracteristicile fiecărei componente, iar, pe de altă parte, de incidentele unor factori care își pun amprenta asupra eficienței combinării, cum ar fi:

- **tipul produsului** – influențează prioritatea ce se acordă unei forme sau alteia de promovare. Astfel, pentru bunurile de larg consum publicitatea este esențială, în timp ce pentru bunurile de producție, vânzarea personală deține primul loc, deoarece produsele sunt de valoare mare și riscul este corespunzător;
- **tipul de piață** – diferențiază necesitățile promoționale. Astfel, pe piața monopolistă publicitatea este absolut necesară pentru a evidenția specificitatea unui produs în raport cu cele ale concurenților, în timp ce pe piața monopol, vânzarea personală este suficientă pentru a vinde;
- **strategia utilizată** – își pune amprenta asupra combinării formelor de promovare. Astfel, maniera de îmbinare a publicității cu promovarea vânzării în perioada folosirii strategiei va asigura fidelitatea clientului;
- **stadiul de pregătire a consumatorului** pentru adoptarea deciziei de cumpărare. Astfel, în etapa de conștientizare și cunoaștere, un rol mai mare au publicitatea și relațiile publice, iar în fazele următoare, vânzarea personală;
- **ciclul de viață al produsului** – modifică, în funcție de etapa respectivă, locul și rolul instrumentelor promoționale. Astfel, în faza introducerii unui nou produs este nevoie de transmiterea mesajelor pentru cunoașterea caracteristicilor, pentru informarea potențialilor cumpărători, în etapa creșterii, promovarea vânzărilor se impune, în timp ce în faza declinului, se renunță la relațiile publice și se accentuează reclama de reamintire.

Desigur, pot exista și alți factori, în afara celor menționați; autorul planului de afaceri va fi cel ce apreciază influența lor și decide să aleagă metodele și instrumentele de promovare care să realizeze obiectivele afacerii și va calcula bugetul promoțional.

DESCRIEREA PROCESULUI TEHNOLOGIC (SCHEMA OPERAȚIONALĂ)

Planul operațional se întocmește în baza analizei procesului tehnologic al afacerii ce urmează a fi dezvoltată. Planul operațional este partea absolut obligatorie pentru afacerile aflate la etapa de **start-up** (începătoare). Acesta urmează a fi completat cu detalii suplimentare la momentul dezvoltării afacerii.

Pentru descrierea planului operațional sunt utilizate două tipuri de scheme: *schema operațională* și *schema fizică*.

Schema operațională descrie operațiile ce fac parte din procesul de producție într-o ordine anumită.

Pentru a întocmi schema operațională, urmează să răspundem la următoarele întrebări:

- *Ce operații voi executa și ce utilaje/echipamente vor fi implicate în proces pentru a produce un bun?*
- *Ce procese tehnologice voi utiliza pentru obținerea respectivului produs/serviciu?*

În descrierea compartimentului respectiv trebuie identificate toate mijloacele de producție care vor asigura activitatea operațională a întreprinderii. De exemplu: spații de producție, terenuri, tehnică, utilaje, echipamente etc. În descrierea spațiilor de producție vom menționa starea actuală, necesitățile de adaptare la procesul de producție, suprafața, existența rețelelor ingineresti (energie electrică, apă, canalizare, căldură etc.), starea căilor de acces, alte facilități disponibile.

SCHEMA FIZICĂ

Schema fizică este utilizată la planificarea amplasării echipamentului conform procesului tehnologic, cerințelor sanitare, precum și standardelor existente care reglementează amplasarea echipamentului specific.

Pentru a întocmi schema fizică, urmează să răspundem la următoarele întrebări:

- *Unde vom amplasa spațiile de producție și personalul administrativ?*
- *Ce suprafață va fi necesară pentru producție, cum va fi obținută?*

NECESARUL DE SPAȚIU, ECHIPAMENTE, CONSUMABILE ȘI COSTURILE ACESTORA

Întrebările care solicită răspuns în această etapă de planificare sunt următoarele:

- *Ce facilități sunt disponibile (electricitate, gaz, apă, căi de acces)?*
- *Ce fel de tehnologii vei folosi?*
- *Ce utilaje și echipamente sunt necesare?*
- *Care va fi capacitatea de producție?*
- *Ce riscuri implică procesul de producție și ce măsuri de protecție voi întreprinde?*
- *Ce materie primă și materiale vor fi folosite?*
- *Ce sumă voi aloca pentru echipamentul necesar?*
- *Câți bani îmi vor trebui pentru materia primă/consumabile?*

SELECTAREA FURNIZORILOR

Întrebările ce apar în această etapă sunt:

- *Care vor fi furnizorii?*

- Care va fi modalitatea de transportare?
- Unde se va depozita materia primă?
- Cine vor fi partenerii de afaceri în cazul unui parteneriat?

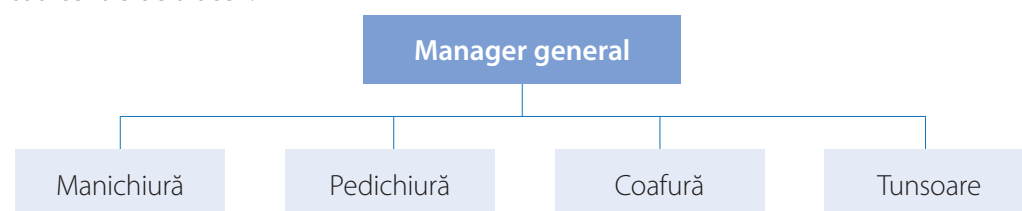
STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Potențialul uman rămâne a fi cea mai importantă resursă a companiei și numai valorificarea ei corectă conduce la succesul oricărei afaceri.

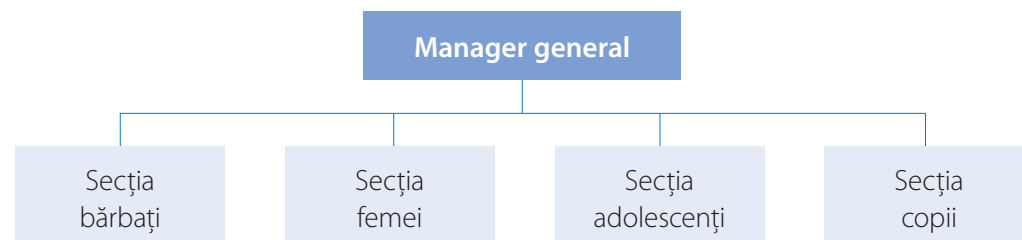
Structura organizatorică este elaborată în baza divizării sarcinilor și a definirii funcțiilor.

Variante posibile ale structurii organizatorice

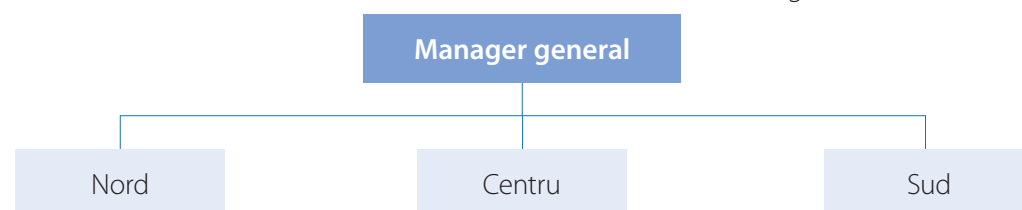
Structura organizatorică bazată pe *produs/serviciu* este preferată în cazul în care se propune o activitate de producție diversificată, astfel încât să se poată crea centre de profit sau centre de afaceri.



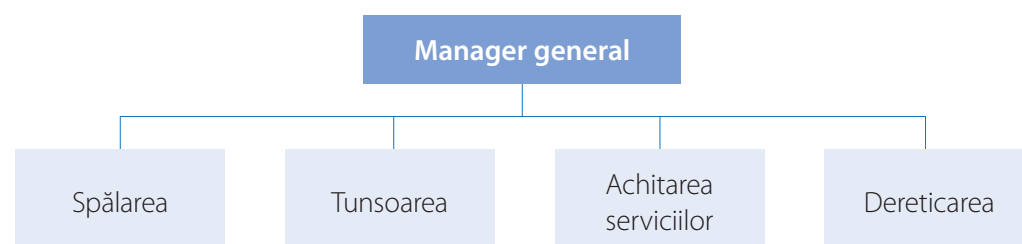
Structura organizatorică bazată pe *produs client* este selectată în situația când producția e divizată conform unor specializări bazate pe segmentarea pieței. Drept exemplu poate servi o întreprindere de producere a încălțămintei, care e divizată conform segmentului de clienți: bărbați, femei, copii.



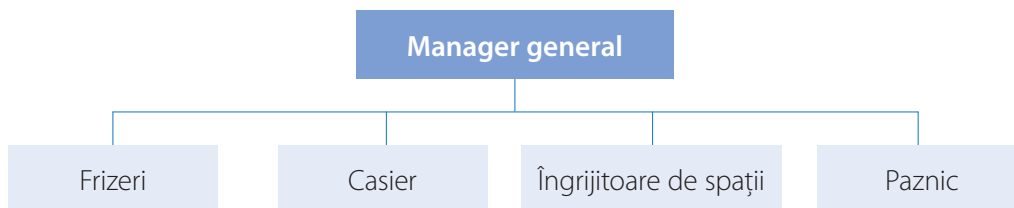
Structura organizatorică bazată pe *zona geografică* este preferabilă în momentul în care afacerea se extinde, creând noi filiale sau centre de afaceri în alte regiuni.



Structura organizatorică bazată pe *proces* se aplică în cazul în care activitatea generală a companiei este divizată clar pe procesele administrate de departamentele de resort, spre exemplu: Aprovizionare, Producție, Ambalare, Vânzare.



Structura organizatorică *funcțională* este preferată frecvent deoarece delimitează foarte clar funcțiile și ierarhia administrativă.



NECESARUL DE RESURSE UMANE

Crearea unei echipe profesionale de administrare, precum și planificarea corectă a necesarului de personal sunt factorii-cheie în planificarea unei afaceri reușite.

Echipa managerială de succes depinde de atitudinea și abilitățile fiecărui membru în parte.

La selectarea echipei se recomandă testarea potențialilor candidați nu numai din punct de vedere *profesional*, dar și al *calităților personale*, al abilităților de a lucra în echipă.

Desfășurarea cu succes a activității planificate a întreprinderii este imposibilă fără un personal calificat. În acest compartiment al planului se vor regăsi răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce volum de produse vrem să realizăm?
- Ce activități urmează să fie realizate?
- Câte persoane sunt necesare pentru a realiza aceste activități?
- De câți angajați va fi nevoie în primul an de activitate?
- De unde va fi recrutat personalul necesar?
- Care sunt cerințele față de executori?
- Ce calificări le sunt necesare?
- Care va fi forma de angajare: permanentă, sezonieră, parțială (prin cumul)?
- Cum vor fi organizate relațiile de muncă cu angajații?
- Cum se va desfășura procesul de instruire?
- Care va fi bugetul pentru instruirea personalului?

REMUNERAREA PERSONALULUI/SALARIAȚILOR

Ca să identificăm costurile pentru personal urmează să răspundem la următoarele întrebări:

- Cum se va efectua retribuirea muncii (în regie sau în acord)?
- Ce bonusuri suplimentare vor fi acordate salariaților?

PREVIZIUNI FINANCIARE

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Sursele financiare necesare pentru lansarea afacerii proprii • Fluxul de numerar • Bugetul de venituri și cheltuieli pentru un an de activitate • Bilanțul contabil pentru inițierea unei afaceri
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Noțiunile și concep-tele-cheie studiate	<i>flux de numerar (sau monetar, de mijloace bănești); profit brut; profit net; profitul perioadei până la impozitare</i>																
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>SURSELE FINANCIARE PENTRU LANSAREA AFACERII PROPRII</p> <p>Planul financiar prezintă o generalizare a celorlalte compartimente ale planului de afaceri, exprimată în unități valorice (în lei).</p> <p>Informația necesară pentru elaborarea acestui capitol poate fi extrasă din materialele celorlalte compartimente ale planului de afaceri (în primul rând – prognozele volumului de servicii prestate sau de vânzări, procurări etc.).</p> <p>Acest compartiment încheie planul de afaceri și are menirea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • să determine volumul investițiilor necesare pentru afacerea propusă; • să faciliteze întocmirea rapoartelor financiare programate; • să determine profitabilitatea viitoarei afaceri. <p>Rezultatul-cheie al planului financiar este elaborarea prognozei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fluxului de mijloace bănești (de numerar); • a rezultatelor financiare; • a bilanțului contabil. <p>Pentru ce perioadă se elaborează planul financiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • În cele mai dese cazuri, perioada de elaborare a planului financiar constituie 1-2 ani. Însă nu există o regulă strictă pentru definirea perioadei de planificare. • Diverse tipuri de activități necesită diverse perioade de planificare. În cazul unei activități de prestare a serviciilor de cofuri, planul financiar poate fi elaborat pe o perioadă de 1-2 ani, iar la lansarea unei activități în viticultură sau pomicultură – minimum pe o perioadă de 7 ani. • Planul financiar eșalonat pe perioade de timp cuprinde: <table border="1" data-bbox="381 1429 1373 1664"> <thead> <tr> <th>Anul de activitate:</th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fluxul de numerar</td> <td>Lunar</td> <td>Trimestrial</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>Rezultatele financiare</td> <td>Trimestrial</td> <td>Trimestrial</td> <td>Anual</td> </tr> <tr> <td>Bilanțul contabil</td> <td>Trimestrial</td> <td>Trimestrial</td> <td>Anual</td> </tr> </tbody> </table> <p>Pentru ca afacerea să fie viabilă, în primul rând, este necesar să avem grijă de resursele financiare ce ne vor permite să lansăm afacerea și să activăm cu succes.</p> <p>Resurse financiare pentru afacere pot fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>bani depuși de antreprenor în afacere</i>, care nu se întorc decât din contul profitului sau în cazul vânzării bunurilor întreprinderii (în contabilitate ei sunt numiți capital propriu); • <i>intrările de mijloace bănești</i> ce vor avea loc în urma vânzărilor (de produse sau a prestării serviciilor); • mijloacele împrumutate printr-un credit de la bancă. 	Anul de activitate:	I	II	III	Fluxul de numerar	Lunar	Trimestrial	Anual	Rezultatele financiare	Trimestrial	Trimestrial	Anual	Bilanțul contabil	Trimestrial	Trimestrial	Anual
Anul de activitate:	I	II	III														
Fluxul de numerar	Lunar	Trimestrial	Anual														
Rezultatele financiare	Trimestrial	Trimestrial	Anual														
Bilanțul contabil	Trimestrial	Trimestrial	Anual														

Indiferent de succesul afacerii, mijloacele împrumutate trebuie să fie rambursate peste un timp împreună cu dobânda pentru credit.

Exemple de surse financiare și destinația lor

Pentru realizarea obiectivului propus, frizeria „Alondra” necesită o investiție în mărime de 10455 de lei, din care:

- 5500 lei – capital propriu;
- 5000 lei – credit bancar, rata dobânzii 20%, termen de 1 an.

Distribuția surselor financiare:

- 7015 lei – procurarea mobilei și a obiectelor de mică valoare;
- 2000 lei – reparația și pregătirea localului;
- 800 lei – plata autorizației pentru deschiderea frizeriei;
- 340 lei – procurarea materialelor pentru prima lună de activitate;
- 300 lei – cercetări de piață și promovarea afacerii.

N.B.! Dacă se împrumută bani, se va întocmi un grafic de rambursare și se va calcula mărimea dobânzii care va fi plătită lunar.

Exemplu de surse financiare și destinația lor în cazul unei întreprinderi agricole: „Agrovis” Î.

Nr.	Destinația	Suma totală, lei	Surse proprii, lei	Surse din împrumut, lei
1	Echipe/utlaj	100 000	80 000	20 000
2	Materiale de construcție seră	15 000	15 000	–
3	Chimicale și îngrășăminte	20 000	–	20 000
...

FLUXUL DE NUMERAR

Fluxul de mijloace bănești (intrări și ieșiri de numerar) arată de unde vin și unde se duc banii, indică solvabilitatea (capacitatea unui agent economic de a plăti datoria pe care o are față de un creditor, la termenul de plată stabilit în prealabil).

Intrări	Ieșiri
Vânzări în numerar	Procurări în numerar
Credite și împrumuturi	Plăți către creditori
Intrări de creanțe de la debitori	Procurări de mijloace fixe (utilaj)
Vânzări de mijloace fixe neutilizate	Rambursări de credite și împrumuturi
Încasări din dobânzi sau dividende	Plăți de dividende, dobânzi și taxe
	Plăți de salarii și prime
	Procurarea materiei prime
	Alte plăți și ieșiri

BUGETUL DE VENITURI ȘI CHELTUIELI PENTRU UN AN DE ACTIVITATE

Ce se include în respectivul buget?

- Venitul posibil din prestarea serviciilor (vânzări) pe parcursul perioadei planificate.
- Costul serviciilor prestate (vânzărilor) și cheltuielile operaționale ce vor fi suportate.
- Profitul (sau pierderea) perioadei planificate.

Venitul din vânzări sau din prestarea serviciilor se planifică în funcție de:

- nivelul cererii;
- particularitățile pieței de desfacere;
- categoriile de clienți (copii, femei, bărbați);
- variația cererii în timp (zile de sărbători, început de an școlar, baluri de absolvire etc.).

Exemplu de planificare a venitului

În baza cercetărilor de marketing efectuate am prevăzut:

1. În primul an de activitate:

- numărul clienților deserviți zilnic – 12 clienți
- prețul mediu al unui serviciu – 10 lei
- numărul de zile lucrătoare pe lună – 20 de zile

2. Venitul anual din prestarea serviciilor de cofură va constitui:

$$12 \times 10 \times 20 = 2400 \times 12 \text{ luni} = 28\,800 \text{ lei/an}$$

N.B. În funcție de factorii menționați, acest venit se repartizează pe lunile anului, iar informația respectivă se include în fluxul mijloacelor bănești.

Costul serviciilor prestate include:

- Consumuri directe de materiale, care depind de:
 - volumul de prestări servicii planificate;
 - necesarul de stocuri de materiale.
- Consumuri directe pentru retribuirea muncii, inclusiv asigurarea medicală și defalcări în fondul social.
- Consumul de energie electrică și apă, utilizate în mod direct la prestarea serviciilor.
- Uzura mijloacelor fixe utilizate la prestarea serviciilor.

Cheltuielile operaționale includ:

- Cheltuieli generale și administrative, care se compun din:
 - consumuri directe de materie primă și materiale;
 - salarii și defalcări în fondul social;
 - energie electrică și apă;
 - reparația încăperii;
 - uzura mijloacelor fixe;
 - autorizația de funcționare.

- Cheltuieli comerciale, compuse din:
 - reclamă;
 - studiu de piață;
 - alte cheltuieli operaționale, cum ar fi:
 - chiria;
 - dobânda bancară.

Exemplu de planificare a cheltuielilor pentru perioada 2019 – 2020

Articole de cheltuieli	Trimestrial/anul 2019				TOTAL		
	I	II	III	IV	2019	2020	2021
Cheltuieli directe							
Energia electrică	150	200	250	150	750	825	908
Remunerarea muncii + CAS și CAM	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000	11 000	12 100
Materie primă	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000	35 200	38 720
Alte cheltuieli directe ale activității de producție	533	535	538	533	2 138	2 351	2 586
Total cheltuieli directe	11 183	11 235	11 288	11 183	44 888	49 376	59 252
Cheltuieli indirecte							
<i>Cheltuieli de întreținere a mijloacelor fixe (reparații)</i>	60	60	60	60	240	264	290
<i>Uzura mijloacelor fixe</i>	313	313	313	313	1 250	1 875	2 063
Cheltuieli generale și administrative							
Întreținerea familiei (pentru GȚ și Îl)	7 500	7 500	7 500	7 500	30 000	33 000	36 300
Cheltuieli chirie și întreținerea spațiului	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000	6 600	7 260
Cheltuieli internet + telefon	150	150	150	150	600	660	726
Cheltuieli iluminare teritoriu	40	40	40	40	160	176	194
Cheltuieli de transport	400	400	400	400	1 600	1 760	1 936
Dobânzi bancare plătite	900	900	900	900	3 600	0	0
Cheltuieli de reclamă, marketing	100	100	100	100	400	440	484
Total cheltuieli indirecte	10 963	10 963	10 963	10 963	43 850	44 775	49 253
Total cheltuieli	22 145	22 198	22 250	22 145	88 738	94 151	108 504

Exemplu de prognoză: SITUAȚIA DE PROFIT ȘI PIERDERI

Nr. crt.	Indicatorii	Cod rând	2019	2020
1	Venituri din vânzări	010	101 300	126 625
2	Costul vânzărilor	020	44 888	49 376
3	Profit brut (pierdere brută) (rd. 010 – rd. 020)	030	56 413	77 249
4	Alte venituri din activitatea operațională	040		
5	Cheltuieli de distribuire	050	400	440
6	Cheltuieli administrative	060	52 200	44 335
7	Alte cheltuieli din activitatea operațională (dobândă credit)	070	3 600	0
8	Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) (rd. 030 + rd. 040 – rd. 050 – rd. 060 – rd. 070)	080	213	32 474
9	Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)	090		
13	Profit (pierdere) până la impozitare (rd. 080 + rd. 090)	100	213	32 474
14	Cheltuieli privind impozitul pe venit	110	26	3 897
15	Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	120	187	28 577

De exemplu: Rezultatul financiar = VENITURI DIN VÂNZĂRI – COSTUL VÂNZĂRILOR – CHELTUIELI OPERAȚIONALE – IMPOZIT PE VENIT = profit net (sau pierdere)

$$101300 - 48\,888 - (400 + 52200 + 3600) - 26 = 187$$

BILANȚUL CONTABIL PENTRU INIȚIEREA UNEI AFACERI

Echilibru orizontal – *Activele pe termen lung* se formează, de regulă, din contul *Pasivelor pe termen lung* și în primul rând din contul *Capitalului propriu* și al *Datoriilor pe termen lung*. Formarea *Activelor curente* este bazată pe o parte din *Datoriile pe termen lung* și *Datoriile pe termen scurt*.

ACTIVE		PASIVE	
Active imobilizate		Capital propriu	
Imobilizări necorporale	1200	Capital social	100
Terenuri (122)	2800	Profit nerepartizat	3900
Mijloace fixe (123)	5000		
Total active imobilizate	9000	Total capital propriu	4000
Active circulante		Datorii pe termen lung	
		Credit bancar	5000
Materiale	500		
Mărfuri	1000	Total datorii pe termen lung	5000
Numerar în casierie	500	Datorii curente	
		Datorii față de furnizori	2000
Total active circulante	2000	Total datorii curente	2000
Total active	11000	Total pasive	11000

Valoarea bilanțului (11 000 de lei) indică câți bani sunt investiți în afacere.
TOTAL ACTIVE = TOTAL PASIVE

5.3. SPECIFICUL COMUNICĂRII ÎN ANTREPRENORIAL

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Etica și imaginea profesională a unui antreprenor • Comunicarea în afaceri. Specificul și formele comunicării verbale și nonverbale • Aspectul exterior și limbajul vestimentației. Puterea și credibilitatea imaginii
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>Majoritatea lucrărilor care tratează probleme ce țin de specificul comunicării în afaceri atrag în mod deosebit atenția asupra importanței pe care strategia de comunicare o are asupra rezultatelor obținute de o întreprindere/organizație/instituție.</p> <p>În contextul actual, o întreprindere nu poate progresa în lipsa unui program eficient de comunicare. Comunicarea în afaceri reprezintă un proces complex, care necesită planificare și alocare de resurse financiare. Ținând cont de realitățile lumii moderne, activitatea de comunicare a firmei trebuie tratată la fel ca activitatea de producție sau de comercializare, cu maximă seriozitate, prin intermediul indicatorilor de eficiență.</p>

Principiile comunicării

Unele dintre cele mai recente principii ale comunicării au fost formulate de reprezentanții școlii de la Palo Alto, numite axiome ale comunicării.

Axioma 1 = Comunicarea este inevitabilă (nu putem să nu comunicăm, orice comportament uman având valoare de mesaj).

Axioma 2 = Comunicarea se desfășoară la două niveluri: informațional și relațional (orice comunicare se analizează în conținut și relație deoarece nu se limitează la transmiterea informației, ci induce și un comportament adecvat).

Axioma 3 = Comunicarea este un proces continuu (partenerii interacționează în permanență, fiind, prin alternanță, stimul și răspuns).

Axioma 4 = Comunicarea îmbracă fie o formă digitală, fie una analogică (verbală sau nonverbală).

Axioma 5 = Orice proces de comunicare este simetric sau complementar, dacă se întemeiază pe egalitate sau diferență.

Axioma 6 = Comunicarea este ireversibilă (produce un efect asupra receptorului).

Axioma 7 = Comunicarea presupune procese de ajustare și acomodare (mesajul capătă sens numai în funcție de experiența de viață și lingvistică a fiecăruia dintre noi).

Comunicarea eficientă în afaceri poate fi percepută drept o schematizare și bună organizare a ideilor de afaceri, a informațiilor și interacțiunilor dintr-o organizație/instituție sau din afara ei pentru atingerea unui obiectiv bine determinat. Spre exemplu, putem menționa schimbul de mesaje/comunicarea dintre conducerea/personalul întreprinderii/ organizației/instituției și clienții acestora, care în final va asigura un rezultat palpabil/pozitiv al afacerii.

Mulți dintre noi ne-am confruntat cu situația când ideile noastre erau susținute și încurajate de familie/prieteni/apropiați, însă aceste idei nu puteau fi realizate în practică deoarece nu prezentau interes pentru alte persoane/organizații. Nu e suficient să ai doar o idee de afaceri, este absolut necesară și expunerea ei într-o formă/manieră în care să fie acceptată și de terțe persoane sau să găsim acele persoane/organizații care sunt gata să plătească pentru produsul/serviciul propus prin ideea de afaceri.

Scopurile unei transmisii eficiente a informației sunt următoarele:

- exprimarea ideilor astfel încât să fie bine percepute de cei vizați;
- prezentarea într-o manieră în care să facă impresie bună persoanelor vizate/grupului-țintă;
- o comunicare bună cu subalternii îi motivează pe aceștia să obțină rezultate mai bune în activitatea acestora de zi cu zi;
- menținerea bunelor relații cu furnizorii și cu alte organizații partenere aduce beneficii;
- comunicarea eficientă cu clienții aduce profit suplimentar întreprinderii.

Comunicarea într-o activitate antreprenorială poate fi de două tipuri – internă și externă. Cea internă este desfășurată în cadrul întreprinderii/organizației, în interiorul structurii companiei. Comunicarea internă se poate realiza prin materiale tipărite (pliante, reviste, oferte pentru angajați), materiale electronice (prezentări PowerPoint, videoconferințe, telefoane, e-mailuri) sau prin comunicare la nivel personal (întâlniri, ședințe, sesiuni de brainstorming sau chiar discuții informale).

Comunicarea externă presupune schimbul de informații cu persoane din afara întreprinderii/organizației/instituției. Implică trimiterea de mesaje către clienți, investitori, alte organizații și are influență asupra afacerii. Comunicarea externă poate fi realizată prin:

- promovare prin diverse forme: materiale tipărite, video sau audio, promovarea produselor și serviciilor;
- dezvoltarea și menținerea site-ului oficial al organizației/întreprinderii/instituției, care este o necesitate pentru afaceri, ajutând la transmiterea informațiilor complete și a detaliilor importante către societate clienți existenți și viitori;
- alte resurse on-line.

IMAGINEA PROFESIONALĂ A UNUI ANTREPRENOR

Componentele unei imagini de succes sunt:

- comunicarea verbală;
- comunicarea nonverbală;
- aspectul exterior;
- portofoliul de prezentare personală.

Comunicarea verbală. Pentru a avea o comunicare verbală eficientă și convingătoare, antreprenorul urmează să țină cont de următoarele aspecte:

- să formuleze propoziții scurte, directe și simple;
- să vorbească rar și calm, deoarece denotă siguranță de sine;
- să utilizeze pronumele *voi* și *eu*;
- să folosească verbe active (*a desfășura, a iniția, a efectua, a implementa, a aplica, a folosi* etc.);
- să introducă adjective în discursul său;
- să ofere exemple;
- să folosească un arsenal de cuvinte simple, dar eficiente într-o prezentare, într-un discurs (*Eu presupun, Eu cred, Dacă..., Aș sugera..., Este un fel de..., Posibil că..., Sper că..., Ați putea să..., Eu voi încerca, Eu știu că..., Eu sunt sigur..., Atunci când..., Recomand, Este un..., Cu siguranță..., Știu..., Puteți, Eu voi face...*).

O serie de aspecte nu sunt recomandabile:

- jargoane profesionale și cuvinte parazitare (*deci, și, îmi, ăă, apoi, desigur, evident* etc.);
- abateri de la temă;
- citirea discursului într-o prezentare;
- prea multe detalii, care obosec etc.

Comunicarea nonverbală. Se referă la mimica, gesturile și distanța dintre partenerii de comunicare. În acest context, de asemenea, sunt aspecte de care urmează să se țină cont:

- strângerea sigură de mână arată respect și flexibilitate, una prea puternică – dominanță, una slabă – pasivitate;
- au dreptul sub aspectul etichetei să întindă mâna persoanele mai în vârstă, cu statut mai înalt și femeile;

- nu se recomandă zâmbetul continuu, chiar și când nu e cazul, deoarece apare riscul de a deveni ridicol;
- interlocutorii trebuie priviți în față, însă fără a-i fixa cu insistență;
- e preferabil să utilizați gesturi deschise: orientarea palmelor și brațelor deschise către partenerul de comunicare, orientarea corpului și a feței către interlocutor;
- păstrarea unei distanțe de la 0,45 până la 1,22 metri între persoanele care comunică, pentru ca interlocutorul să nu se simtă stingherit.

Aspectul exterior. Primele impresii se formează în cele 15-30 de secunde din momentul în care am intrat pe ușă. De aceea e important cum apărem. Iată câteva reguli simple privind înfățișarea antreprenorului și a angajatului:

- îmbrăcămintea trebuie aleasă în funcție de împrejurare, vârstă și personalitate;
- îmbrăcămintea trebuie adaptată la aspectul fizic;
- haina trebuie să fie impecabil de curată și călcată;
- parfumul nu ține loc de deodorant!

Se vor evita următoarele lucruri:

- machiajul strident;
- pantalonii scurți;
- bluzele și rochiile transparente, mulate pe corp, adânc decoltate, în culori țipătoare și din stofe lucioase;
- bijuteriile numeroase, voluminoase sau care incomodează;
- unghiile prea lungi și murdare etc.

ETICA PROFESIONALĂ

Mai întâi de toate, se va explica elevilor noțiunea de **etică**: norme de comportament acceptate de societate ca juste, corecte, morale, precizând ce este bun și ce este rău în datoriile și obligațiile morale corespunzătoare unei anumite societăți.

Domeniile la care se referă aspectele etice pot fi următoarele:

- clienții (calitatea produselor și serviciilor; informații asupra conținutului produselor; prețul; responsabilități și servicii post-vânzare; rezolvarea reclamațiilor);
- salariații (tratarea echitabilă și nediscriminatorie în probleme de angajare, promovare, concediere, salarii, premii, sancțiuni);
- furnizori (condițiile de achitare, schimb de informații, calitatea produselor);
- concurenți (metode de competiție, stima reciprocă);
- comunitate (protejarea mediului, sprijin bănesc și material pentru servicii de sănătate, educație, învățământ, cultură).

Sarcină: Stimulați elevii pentru a oferi cât mai multe exemple de bune practici în care s-a respectat etica profesională în afaceri și de practici proaste. Care ar fi posibilele consecințe ale nerespectării eticii în afaceri asupra relației cu clienții sau partenerii?

Există un șir de factori care influențează comportamentul etic al antreprenorului:

Managerul imoral („rechin”) este un tip vechi de comerciant și cel mai răspândit în sfera actuală a afacerilor, considerând oamenii, în general, răi, slabi, leneși și înțelegând doar limbajul forței; „rechinul” pornește de la principiul „învingătorul ia totul”, fiind conștient că dacă nu-și elimină concurenții, aceștia îl vor elimina pe el; scopul lui este de a obține cât mai mulți bani și putere indiferent de mijloace; el nu ezită să speculeze situațiile conjuncturale în defavoarea partenerilor comerciali; antreprenorul imoral consideră că legile sunt făcute pentru a fi ocolite, mai ales atunci când riscul este minim, iar morala, etica nu au nimic comun cu afacerile; lumea este considerată ca fiind dușmănoasă, periculoasă, iar natura – un depozit din care trebuie să se ia cât mai mult înaintea altora. Antreprenorul imoral consideră că nu are nicio obligație față de comunitate, doar câștigurile imediate și evidente justifică eventualele cheltuieli pentru aceasta.

Managerul moral („delfin”) aparține unei categorii relativ recent apărute, dar care se afirmă tot mai mult în mediul afacerilor. În concepția „delfinilor”, majoritatea oamenilor sunt demni de respect și încredere; antreprenorul moral consideră că cea mai bună bază a colaborării sunt sinceritatea și încrederea; profitul trebuie obținut în condițiile respectării legislației și moralității; lumea este minunată și oferă omului posibilități pentru descoperirea propriilor aptitudini; „delfinii” consideră că datorează viața lor naturii, pe care trebuie s-o conserve și s-o facă mai frumoasă; antreprenorul moral se consideră responsabil față de comunitate și se implică prin cheltuieli în beneficiul acesteia.

Antreprenorul poate fi, la rândul său, „delfin” dintr-un anumit punct de vedere (de exemplu: al relațiilor cu oamenii) și „rechin” din alt punct de vedere (de exemplu: în relațiile cu concurenții). Profilul moral al antreprenorilor își pune amprenta puternic asupra mediului din întreprindere. Curios este faptul că angajații ar putea adopta același comportament etic ca și antreprenorul („delfin” sau „rechin”) în relație cu clienții, cu colegii de serviciu etc.

Sarcină: Încurajați-i pe elevi să reflecteze asupra următoarelor subiecte, prin oferirea unor exemple:

- conflictul de interese;
- corupția și mita;
- responsabilitatea față de mediul ambiant;
- nediscriminarea persoanelor (femeilor, persoanelor cu dizabilități, bolnavilor de HIV/ SIDA etc.);
- serviciile post-vânzări;
- publicitatea mincinoasă;
- comportamentul corect față de angajați;
- refuzul de a colabora cu parteneri ilegali.

Sarcină: Discutați cu elevii avantajele pe care le oferă adoptarea unui comportament etic atât ca angajat, cât și ca antreprenor.

Bibliografie

1. <http://www.prouniversitaria.ro/carte/comunicarea-si-negocierea-in-afaceri-esenta-succesului-antreprenorial/rasfoire/>
2. Birkenbihl, Vera F., *Semnalele corpului – cum să înțelegem limbajul corpului*, București, Editura Gemma Press, 1999.
3. http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/4379/1/manag_comunic.pdf
4. http://www.incluziunesociala.ro/ups/31_49743_suport_curs_Tehnici_comunicare.pdf
5. <https://tribereader.eu/comunicarea-eficienta-in-afaceri/>

5.4. PREZENTAREA PROPRIULUI PLAN DE AFACERI

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestii – definitivarea și prezentarea planului de afaceri • Prezentare de succes în șase pași: scopul, obiectivele, descrierea produsului/serviciului, analiza SWOT, resursele necesare: umane, materiale, financiare; rezultatul așteptat • Criterii și indicatori de evaluare a prezentărilor
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<i>scopuri, obiective, descrierea produsului/serviciului, resursele necesare</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>SUGESTII – DEFINITIVAREA ȘI PREZENTAREA PLANULUI DE AFACERI</p> <p>Li se va sugera elevilor să recitească atent propriul plan de afaceri pentru a corecta eventualele greșeli ortografice, formularea frazelor, care e de dorit să fie scurte și la subiect. De asemenea, e recomandabilă verificarea corectitudinii calculelor efectuate. La sfârșitul elaborării planului de afaceri se notează sumarul acestuia, care va conține o descriere succintă a întregului plan de afaceri. Rezumatul are rolul de a capta atenția, de aceea trebuie alcătuit în mod atractiv, întrucât ar putea servi drept suport pentru prezentarea planului.</p> <p style="text-align: center;">PREZENTARE DE SUCCES ÎN ȘASE PAȘI: SCOPUL, OBIECTIVELE, DESCRIEREA PRODUSULUI/SERVICIULUI, ANALIZA SWOT, RESURSELE NECESARE: UMANE, MATERIALE, FINANCIARE; REZULTATUL AȘTEPTAT</p> <p>Planul de afaceri se prezintă oral, de aceea e nevoie de cunoașterea lui pe dinafară. Metoda care urmează vă propune șase pași pentru sintetizarea informațiilor dintr-un plan de afaceri, astfel încât să poată fi prezentat în 10 minute.</p> <p>Cele șase etape răspund întrebărilor esențiale pentru inițierea unei afaceri:</p> <p><i>I. SCOP: Ce vă propuneți să faceți în următorii ani?</i></p> <p><i>II. OBIECTIVE: Ce rezultate așteptați?</i></p> <p><i>III. DESCRIEREA PRODUSULUI/SERVICIULUI: Ce presupune produsul/serviciul dvs.?</i></p> <p><i>IV. ANALIZA SWOT: Ce puncte forte și slabe, oportunități și riscuri are afacerea?</i></p> <p><i>V. RESURSELE NECESARE: De câți oameni este nevoie în afacere? De ce resurse am nevoie pentru inițierea ei? Care sunt sursele de finanțare a afacerii?</i></p> <p><i>VI. REZULTATUL AȘTEPTAT: Ce venit voi avea din această afacere? Care va fi profitul?</i></p> <p>I. SCOP – ce ne propunem să facem în următorii ani?</p> <p>Răspundeți la următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce fel de afacere dorim să lansăm pe piață? • Care este ideea de afaceri (descrierea ei)? • Care este domeniul de activitate al afacerii? • Care este segmentul de piață/cine sunt consumatorii? • Care este perspectiva afacerii în următorii 2-3 ani?

Sarcină: Completați formularul de mai jos:

În următorii _____ ani, ne propunem să lansăm afacerea _____, care va avea un venit de _____ lei.

Afacerea va furniza _____ destinate _____

II. OBIECTIVELE – care sunt rezultatele preconizate, așteptate?

Obiectivele trebuie să îndeplinească criteriile SMART (Specific – Măsurabil – Abordabil – Realist – Timp/încadrat în timp).

- Furnizează informații măsurabile despre afacere.
- Mobilizează resursele afacerii spre o țintă bine determinată.
- Măsoară succesul afacerii.
- Exprimă rezultatele finale.
- Permite coordonarea activității tuturor membrilor unei afaceri în vederea obținerii rezultatelor finale.
- Elimină subiectivitatea și confuziile.

Obiectivele unei companii pot măsura:

Cifra de afaceri	Profitul	Segmentul de piață	Cheltuielile fixe
Calitatea	serviciile suplimentare	cheltuielile salariale	producția
Siguranța	capacitatea de producție	relațiile publice	investițiile
Structura costurilor	eficiența	impactul asupra comunității	numărul de angajați

Redactarea obiectivelor se poate face conform următoarei formule:

verb + substantiv + valoare = obiectiv

Exemple de obiective:

- Creșterea vânzărilor cu 50 de mii în 2020.
- Lansarea a două noi produse/servicii în următoarele două trimestre.
- Reducerea costurilor variabile cu 20% până în 2021.
- Creșterea capacității de producție cu 50% până în septembrie 2021.

III. DESCRIEREA PRODUSULUI/SERVICIULUI

- Ce produse/servicii va dezvolta afacerea?
- Care este segmentul de clienți?
- Care va fi politica de preț?
- Cum se va lansa noul produs/serviciu?
- Cum vor răspunde produsele/serviciile nevoilor consumatorilor?

Sarcină:

Lansarea produsului pe piața locală/națională/externă:

Clienții-țintă vor fi _____, _____ și _____ din _____

Reducerea costurilor variabile prin _____

Stimularea implicării angajaților prin _____

Stabilirea unor parteneriate cu _____, _____ și _____.

IV. ANALIZA SWOT

Ce puncte forte și slabe, oportunități și riscuri are afacerea?

- Puncte forte
- Puncte slabe (modalități de depășire)
- Oportunități (modalități de utilizare)
- Riscuri (modalități de diminuare a acestora)

V. RESURSELE NECESARE

- Cum vor fi remunerați angajații?
- Ce modalități de motivare a angajaților se vor aplica?
- Care sunt sursele de finanțare a afacerii?
- De ce am nevoie pentru inițierea ei?

Elevii se vor referi la:

- suma necesară pentru inițierea afacerii; din ea capital propriu și surse atrase (împrumut, grant, credit);
- necesarul de personal;
- necesarul de spațiu, utilaje, materie primă;
- fluxul de numerar;
- bilanțul contabil inițial;
- alte documente relevante care confirmă costul/beneficiul activităților respective.

Redactarea planului de afaceri este la fel de importantă ca și conținutul.

- Cuvintele, frazele și ordinea în care prezentați informațiile sunt foarte importante.
- Planul de afaceri este oglinda cunoștințelor și abilităților antreprenoriale ale elevului.
- Planul de afaceri va fi considerat unul de succes numai dacă transmite esența afacerii și poate convinge pe cineva să se implice financiar.

Metoda de prezentare a unui plan de afaceri în 10 minute descrisă mai sus nu este un substitut pentru redactarea unui plan de afaceri în sistem clasic. Informațiile dintr-un plan de afaceri sunt mult mai detaliate și sunt redactate în mod obișnuit pe mai multe pagini, inclusiv documente adiționale, certificate, planuri de arhitectură, structura organizațională, documente financiare etc.

CRITERII ȘI INDICATORI DE EVALUARE A PREZENTĂRILOR

Nr.	Criteriul	Posibilități de măsurare	Punctajul	Scorul
1.	Descrierea afacerii	a. Date privind forma de înregistrare a afacerii (II, SRL etc.)	10	
		b. Date despre fondatorul afacerii	10	
		c. Domeniul de activitate	10	
		d. Analiza SWOT	10	
		e. Identificarea riscurilor afacerii	10	
		f. Scopul și obiectivele afacerii	10	
2.	Descrierea produsului/serviciului	a. Caracteristicile tehnologice și calitative ale produsului/serviciului	10	
		b. Sortimentul de produse/servicii	5	
		c. Necesitățile pe care le satisface produsul/serviciul	10	
		d. Eventualul ambalaj, design	5	
3.	Planul de marketing	a. Raportul dintre cerere și ofertă la produsul/serviciul dat	10	
		b. Identificarea potențialilor clienți	10	
		c. Analiza concurenților	10	
		d. Amplasarea	5	
		e. Distribuția	5	
		f. Strategia de promovare	10	
4.	Planul operațional	a. Schema operațională (descrierea procesului tehnologic)	10	
		b. Schema fizică (de amplasare a utilajului)	10	
		c. Necesarul de echipament, spațiu, materie primă, consumabile	10	
		d. Selectarea furnizorilor	10	
		e. Calcularea costurilor de echipament, materie primă, consumabile, spațiu, combustibil, energie electrică, apă, gaz etc.	10	
5.	Necesarul de resurse umane	a. Structura organizatorică a afacerii	10	
		b. Calcularea necesarului de personal	10	
		c. Indicarea formei de salarizare	10	
		d. Calcularea fondului de salariu	10	
		e. Aspectele etice ale afacerii	10	
6.	Planul de finanțare	a. Indicarea cheltuielilor de lansare	10	
		b. Calcularea fluxului de numerar	10	
		c. Prognozarea veniturilor	10	
		d. Calcularea bilanțului contabil	10	
7.	Structura planului	Să respecte logica	10	
Total			290	

Bibliografie	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Antreprenoriat. Inițierea afacerii</i>, coord. L. Bugaian, Editura „Levița Angela”, Chișinău, 2010, p. 185-188. 2. Bugaian Larisa, Roșcovan Mihail, Solcan Angela, Todirașcu Ștefan. <i>Ghid practic pentru antreprenori</i>, Editura „MultiArt-SV”, Chișinău, 2010, p. 67. 3. Stutely Richard, <i>Planul de afaceri perfect</i>, Editura ARC, Chișinău, 1999, p. 65-69.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

STUDIU DE CAZ:

Conținuturi vizate	<ul style="list-style-type: none"> • Explicarea procedurii de prezentare a planurilor de afaceri • Alegerea aleatorie a elevilor care vor oferi feedback persoanei care va prezenta planul • Distribuirea baremului cu criteriile de evaluare a prezentărilor
Noțiunile și conceptele-cheie studiate	<i>feedback, prezentare, criterii de apreciere</i>
Sugestii didactice de predare-învățare	<p>EXPLICAREA PROCEDURII DE PREZENTARE A PLANURILOR DE AFACERI</p> <p>Algoritmul evaluării finale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea planului de afaceri de către elev. • Oferirea feedbackului 1 privind ținuta și limbajul prezentării de către elevul 1. • Oferirea feedbackului 2 privind conținutul prezentării de către elevul 2. • Autoevaluarea elevului privind propria prezentare. • Feedbackul cadrului didactic privind prezentarea elevului. • Analiza planului de afaceri și a prezentării acestui plan de către cadrul didactic. • Notarea elevului. <p>FEEDBACKUL. <i>Regula feedbackului: 3 + 1 = 3 puncte forte și 1 de îmbunătățire.</i></p> <p>Feedback 1: Criterii de apreciere a ținutei și limbajului</p> <p>Vocea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volum – potrivit • Nivelul sunetului – clar, audibil • Ritmul – mediu (125 de cuvinte pe minut) • Pauze – potrivite • Pronunțare – corectă • Cuvinte de legătură, de umplură – minime • Limbaj adecvat, corect – utilizarea termenilor economici <p>Ținută:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecvată prezentării – verticală și relaxată • Vestimentație – potrivită situației, curată • Gesturi – naturale • Contact vizual cu auditoriul – uniform

- Mișcări – lente, potrivite
- Expresiile feței – încrezătoare, relaxate

Controlul nervozității:

- Apariție relaxată
- Introducere puternică, incitantă
- Organizarea bună a prezentării

Feedback 2: Criterii de apreciere a conținutului

- Utilizarea materialelor ilustrative
- Prezentarea exemplilor
- Atitudine prietenoasă, deschisă
- Enumerarea punctelor-cheie ale planului de afaceri (scop, obiective, descrierea produsului/serviciului, analiza SWOT, resursele: umane, materiale, financiare, rezultatul așteptat)
- Finalizarea prezentării – adecvată, logică

Regulile pentru un feedback eficient:

1. Vom începe întotdeauna cu un aspect pozitiv în prezentarea planului de afaceri. De exemplu: a avut claritate în voce, a fost entuziast în prezentare, a vorbit despre toate punctele-cheie ale planului.
2. În feedback e necesar să fie prezente expresiile descriptive și nu evaluative. De exemplu: descriptiv – „Nu te-ai încadrat în timpul rezervat prezentării” și nu evaluativ – „Nu ești capabil să prezinți bine planul de afaceri”.
3. Feedbackul este eficient atunci când este specific și se referă la comportamente concrete. De exemplu: corect – „Ai greșit în momentele X și Y”, greșit – „Greșești mereu la prezentare”.
4. Acordarea la timp a feedbackului, adică cel mai aproape de prezentarea făcută de elev, asigură eficiența lui.

Tehnici de oferire a feedbackului

Feedbackul urmează să se axeze pe acțiunile persoanei, nu pe atac la persoană. De exemplu: corect – „Ai oferit prea multe detalii”, greșit – „Ești o gură-spertă”.

Feedbackul trebuie să se refere la ceea ce ați văzut și auzit și nu la interpretarea comportamentului persoanei. De exemplu: corect – „Te-ai plasat în fața materialelor ilustrative, de aceea nu am putut vedea decât o parte din ele”, greșit – „Nu te interesa dacă vedem sau nu, ești un egoist”.

Reguli de primire a feedbackului:

1. Întotdeauna mulțumim persoanei care ne-a oferit feedbackul.
2. Vom evita să cerem persoanei ce ne-a oferit feedbackul să justifice cele văzute și percepute de ea. Puteți doar să adresați întrebări de clarificare dacă e absolut necesar.
3. Evitați să vă justificați pentru acțiunile pe care le-ați efectuat în timpul prezentării, ci doar să clarificați momentele pe care considerați că nu le-ați expus suficient de clar.

ALEGEREA ALEATORIE A ELEVILOR CARE VOR OFERI FEEDBACK PERSOANEI CARE VA PREZENTA PLANUL DE AFACERI

Alegerea aleatorie presupune tragere la sorți. Puteți pregăti 3 seturi de hârtiuțe:

- setul I va conține numărul de ordine al prezentărilor (dacă extrage cifra 1, înseamnă că va fi primul, dacă doi – al doilea etc.);
- setul al II-lea va conține F1 + numele unui elev, ceea ce înseamnă că va oferi primul tip de feedback, **Criterii de apreciere a ținutei și limbajului** colegului;
- setul al III-lea va conține F2 + numele unui elev, ceea ce înseamnă că va oferi al doilea tip de feedback, **Criterii de apreciere a conținutului**.
- Dacă elevul a extras numele său, în cazul feedbackului va face schimb de foițe cu colegul care de asemenea și-a extras numele, iar dacă nu există o așa persoană, se va schimba cu cine dorește.

După ce s-au făcut extragerile, notați pe tablă sau pe o coală mare de hârtie următorul tabel, în care veți înscrise numele elevilor și variantele trase la sorți.

De exemplu:

Nr.	Numele elevului	Feedback 1	Feedback 2
1.	Albu Ilie	Zmeu Ilinca	Vrabie Alex
2.	Postică Vlad	Vlas Gheorghe	Onică Ion
3.	Vrabie Alex	Onică Ion	Zmeu Ilinca

Și în asemenea ordine se vor desfășura prezentările planurilor de afaceri.

DISTRIBUIREA BAREMULUI CU CRITERIILE DE EVALUARE A PREZENTĂRILOR

Elevii se vor familiariza din timp cu acest barem, dar la ora de prezentări fiecare elev care oferă feedback îl va avea în față pentru a putea aprecia corect colegul și pentru a se orienta.

De asemenea, se vor explica elevilor regulile de oferire și cele de primire a unui feedback.

Sugestii privind notarea planului de afaceri

Nr.	Numele elevului	Evaluarea formativă	Planul de afaceri	Prezentarea planului de afaceri	Nota finală
1.	Ion Brumă	Nota medie la disciplină	Nota obținută la evaluarea conținutului planului de afaceri	Nota obținută la prezentarea planului de afaceri	Nota medie a tuturor evaluărilor menționate anterior

	De exemplu:					
	Nr.	Numele elevului	Evaluarea formativă	Planul de afaceri	Prezentarea planului de afaceri	Nota finală
	1.	Ion Brumă	9	8	10	9
Bibliografie	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Antreprenariat: inițierea afacerii</i>, coord. L. Bugaian, Editura „Levința Angela”, Chișinău, 2010, p. 203-206. 2. Bugaian Larisa, Roșcovan Mihail, Solcan Angela, Todirașcu Ștefan. <i>Ghid practic pentru antreprenori</i>, Editura „MultiArt-SV”, Chișinău, 2010, p. 121-135. 3. Stutely Richard, <i>Planul de afaceri perfect</i>, Editura ARC, Chișinău, 1999, p. 233-246. 4. Cocoșilă Mihai, <i>Întreținerea și managementul micilor afaceri profitabile</i>, Matrix ROM, București, 2000, p. 96-103. 					

