



UNIUNEA EUROPEANĂ



Program cofinanțat din Fondul Social European
Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020,
Cod SMIS 123975

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Domeniul major de intervenție 10.ii. Îmbunătățirea calității și eficienței și accesul la învățământul terțiar și a celui echivalent în vederea creșterii participării și a nivelului de educație, în special pentru grupurile defavorizate

Numele beneficiarului UNIVERSITATEA TEHNICĂ "GHEORGHE ASACHI" DIN IAȘI

Titlul proiectului: Dezvoltarea culturii antreprenoriale a studenților de la inginerie și arhitectură prin crearea unei rețele de centre de pregătire în antreprenariat-AntreprenorIng

Curs de competente antreprenoriale

ANTREPRENORIAT CREATIV

ȘL dr. ing. Adriana Bujor (cap. 1)

ȘL dr. ing. Elena Avram (cap. 2)

ȘL dr. ec. Mihaela Brîndușa Tudose (cap. 3 și 6.8)

ȘL dr. arh. Călin Gabriel Corduban (cap. 4)

Șl dr. ing. Marius Andrei Mihalache (cap. 5)

ȘL dr. ing. Daniela Negru (cap. 6)

Coordonator:

Responsabil formare cadre didactice,

Prof.univ.dr.ing. Sarmasanu-Chihai Constantin

Structura cursului

1. Setul de Competențe dobândite în urma finalizării cursului de antreprenariat creativ
2. Obiectivele cursului de competențe antreprenoriale
3. Conținutul (Cuprinsul) cursului de competențe antreprenoriale
4. Modul de lucru
5. Forma de evaluare

Structura cursului

1. Setul de dobândite în urma finalizării cursului de antreprenariat creativ

1.1. Competențe profesionale dobândite în urma finalizării cursului de ANTREPRENORIAT CREATIV

- Inițierea, dezvoltarea și managementul unor afaceri sustenabile în domeniul industriilor creative;
- Planificarea, coordonarea și monitorizarea sistemelor de fabricație a produselor / serviciilor din domeniul industriilor creative;
- Evaluarea economică, planificarea și conducerea proceselor specifice industriilor creative.

Competențe profesionale specifice capitolului *DESIGNUL PRODUSELOR ȘI PROCESLOR ÎN ANTREPRENORIATUL CREATIV*

- Utilizarea conceptelor specifice domeniului antreprenorial, în general, însă cu accent pe cel din industriile creative;
- Identificarea cu ușurință sectoarelor ce fac parte din industriile creative, în consecință a sectorului din care face parte ideea de afacere abordată de către student;
- Utilizarea brainstorming-ului ca metodă de stimulare a creativității în vederea generării de noi idei de produse;
- Identificare de oportunități și dezvoltarea procesului generic de concepere al unui produs creativ;
- Dezvoltarea de proiecte antreprenoriale viabile într-unul din cele 13 sectoare ale industriilor creative.

Competențe profesionale specifice capitolului *COMUNICARE DIGITALĂ*

- Utilizarea principiilor comunicării interpersonale în context digital;
- Identificarea și utilizarea tehnicilor de comunicare scrisă și verbală în echipe de lucru;
- Adaptarea abilităților de comunicare interpersonală la contextul digital și audiență;
- Dezvoltarea unor abilități de prezentare și transmitere eficientă de informații prin utilizarea unor instrumente virtuale.

Competențe profesionale specifice capitolului *SURSE DE FINANȚARE A AFACERILOR DIN DOMENIUL TEHNIC*

- Utilizarea conceptelor specifice finanțării afacerilor industriale;
- Identificarea diferitelor alternative de finanțare a afacerilor;
- Explicarea opțiunii pentru anumite resurse, argumentarea necesității și oportunității;

- Adoptarea unor politici de finanțare care să asigure inițierea, dezvoltarea și managementul unor afaceri sustenabile.

Competențe profesionale specifice capitolului *ANTREPRENORIAL PENTRU ARHITECTI: CREAȚIE, COMUNICARE ȘI COLABORARE*

- Formarea competențelor necesare pentru a înțelege și valorifica relațiile dintre oameni, creațiile arhitecturale și mediul lor de inserție, de a înțelege și de a armoniza clădirile și spațiile acestora în funcție de nevoi și de scara umană, precum și capacitatea de a înțelege profesia de arhitect și rolul acestuia în societate, prin elaborarea de proiecte în acord cu factorii sociali;

- Dobândirea de cunoștințe, priceperi și abilități despre industrii, organizații, reglementări și proceduri care intervin în procesul de concretizare a proiectelor și de integrare în structura generală planificată.

Competențe profesionale specifice capitolului *DEZVOLTAREA AFACERII*

- Creșterea competențelor antreprenoriale ale studenților prin participarea la programul antreprenorial, ce deschide perspective de creștere a ratei de inserție pe piața muncii a absolvenților și a numărului de afaceri nou-înființate, cu consecințe pozitive în dezvoltarea economică a regiunii.

Competențe profesionale specifice capitolului *PLAN DE AFACERI*

- Însușirea și utilizarea conceptelor specifice planului de afaceri;

- Însușirea algoritmului de realizare a unei strategii de afacere și înțelegerea opțiunilor strategice;

- Dezvoltarea capacității de a identifica oportunități de afaceri;

- Dobândirea abilităților necesare pentru proiectarea și evaluarea unei afaceri; identificarea și soluționarea problemelor asociate elaborării planului de afacere.

1.2. Competențe transversale dobândite în urma finalizării cursului de antreprenariat creativ

- Aplicarea, în mod responsabil, a principiilor, normelor și valorilor eticii profesionale în realizarea sarcinilor profesionale și identificarea obiectivelor de realizat, a resurselor disponibile, a etapelor de lucru, a duratelor de execuție, a termenelor de realizare aferente și a riscurilor aferente.

- Identificarea rolurilor și responsabilităților într-o echipă pluridisciplinară și aplicarea de tehnici de relaționare și muncă eficientă în cadrul echipei.

- Identificarea oportunităților de formare continuă și utilizarea eficientă, pentru propria dezvoltare, a surselor informaționale și a resurselor de comunicare și formare profesională asistată (portaluri Internet, aplicații software de specialitate, baze de date, cursuri on-line etc.) atât în limba română, cât și într-o limbă de circulație internațională.

2. Obiectivele cursului de competente antreprenoriale

2.1. Obiectivul general

Obiectivul general al cursului de *ANTREPRENORIAT CREATIV*

- Formarea competențelor antreprenoriale care să permită studenților din domeniul tehnic să inițieze, dezvolte și managerieze afaceri sustenabile în industrii creative.

Obiectivul general al capitolului *DESIGNUL PRODUSELOR ȘI PROCESLOR ÎN ANTREPRENORIATUL CREATIV*

- Dezvoltarea spiritului/ competențelor antreprenoriale cu precădere în industriile creative în rândul studenților din domeniul tehnic.

Obiectivul general al capitolului *COMUNICARE DIGITALĂ*

- Formarea competențelor de comunicare necesare în susținerea și dezvoltarea afacerilor din domeniul tehnic.

Obiectivul general al capitolului *SURSE DE FINANȚARE A AFACERILOR DIN DOMENIUL TEHNIC*

- Formarea competențelor necesare pentru identificarea, selectarea și valorificarea diferitelor surse de finanțare a afacerilor din domeniul tehnic.

Obiectivul general al capitolului *ANTREPRENORIAT PENTRU ARHITECȚI: CREAȚIE, COMUNICARE ȘI COLABORARE*

- Însușirea de către studenți a conceptelor, abordărilor, metodelor și tehnicilor privind debutul și punerea în practică a inițiativelor antreprenoriale - cu particularizare pentru domeniul arhitecturii.

Obiectivul general al capitolului *DEZVOLTAREA AFACERII*

- Stimularea studenților de a identifica și aplica metode inovative de promovare și/sau creștere a afacerilor cu utilizarea de instrumente digitale valide și decizii de marketing și management asumate.

Obiectivul general al capitolului *PLAN DE AFACERI*

- Crearea bazei de cunoștințe și abilități în antreprenoriatul creativ și dezvoltarea aptitudinilor de prevedere, planificare, decizie, coordonare și control a producției în domeniul tehnic. Familiarizarea studenților cu deprinderile esențiale necesare antreprenorului, pentru luarea deciziilor într-un context economic global.

2.2 Obiective specifice

Obiectivele specifice ale cursului de *ANTREPRENORIAT CREATIV*

- Evaluarea coordonatelor specifice pentru proiectarea, înființarea, funcționarea și dezvoltarea unei IMM din industriile creative;
- Formarea și consolidarea cunoștințelor necesare dezvoltării unei afaceri creative, pornind de la identificarea oportunităților și conceperea unui produs creativ;
- Dobândirea abilităților de comunicare eficientă (utilizând instrumentele virtuale) și de aplicare a principiilor de comunicare în cadrul organizațional
- Identificarea, analiza critică și evaluarea rolului comunicării adaptate unui mediu de afaceri dinamic;
- Dobândirea și dezvoltarea abilităților de a identifica și selecta cele mai adecvate surse de finanțare a unei afaceri;.
- Evaluarea avantajelor și dezavantajelor diferitelor tehnici de finanțare în acord cu specificul fiecărei afaceri;
- Delimitarea și valorizarea particularităților antreprenoriatului în domeniul arhitecturii;
- Dezvoltarea abilităților de elaborare a planurilor de afaceri și de punere în practică a ideilor antreprenoriale din aria industriilor creative;

Obiectivele specifice ale capitolului *DESIGNUL PRODUSELOR ȘI PROCESLOR ÎN ANTREPRENORIATUL CREATIV*

- Abordarea într-o viziune sistemică a celor mai importante probleme implicate de proiectarea, înființarea, funcționarea și dezvoltarea unei IMM din industriile creative;
- Analizarea fenomenului antreprenorial în economia românească, cu accentul pe industriile creative;
- Acumularea și însușirea cunoștințelor necesare dezvoltării unei afaceri creative, pornind de la identificarea oportunităților și conceperea unui produs creativ;
- Cunoașterea nemijlocită a problematicii antreprenoriatului în general, cu accentul pe cel din industriile creative, prin intermediul unor simulări, studii de caz;

- Evidențierea rolului determinant al întreprinzătorului general, cu accent pe cel creativ, pentru IMM, în contextul economic actual.

Obiectivele specifice ale capitolului *COMUNICARE DIGITALĂ*

- Dobândirea unor abilități de comunicare interpersonală aplicate în mediul virtual
- Formarea de abilități digitale prin utilizarea instrumentelor virtuale și aplicarea unor principii de comunicare eficientă în cadrul organizațional
- Formarea unor competențe de identificare, analiză critică și evaluarea rolului comunicării adaptate unui mediu de afaceri dinamic atât în cadrul organizațional, cât și în relația cu stakeholderi externi.

Obiectivele specifice ale capitolului *SURSE DE FINANȚARE A AFACERILOR DIN DOMENIUL TEHNIC*

- Formarea unui mod propriu de gândire (bazat pe analiză critică și constructivă), care să servească la evaluarea corectă a oportunităților și riscurilor asociate diferitelor surse de finanțare.
- Dobândirea și dezvoltarea abilităților de a identifica și selecta surse de finanțare în funcție de diferite criterii (cost, timp, risc etc.); utilizarea de criterii, principii și metode de evaluare.
- Dobândirea și dezvoltarea unor abilități de evaluare a avantajelor și dezavantajelor diferitelor tehnici de finanțare în acord cu nevoile aferente aprovizionării, producție și desfacerii.

Obiectivele specifice ale capitolului *ANTREPRENORIAL PENTRU ARHITECȚI: CREAȚIE, COMUNICARE ȘI COLABORARE*

- Înțelegerea actului creativ în context antreprenorial; dezvoltarea de abilități superioare de lucru în echipă;
- Dezvoltarea abilităților și deprinderilor pentru punerea în practică a ideilor antreprenoriale;
- Formarea unei abordări intuitive, orientată către inițierea de proiecte antreprenoriale;
- Dezvoltarea de abilități superioare în prezentarea produselor către clienți; formarea unei abordări sustenabile în timp.

Obiectivele specifice ale capitolului *DEZVOLTAREA AFACERII*

- Identificarea de metode inovative de promovare și/sau creștere a afacerilor;
- Aplicarea de metode inovative de promovare și/sau creștere a afacerilor cu utilizarea de instrumente digitale valide și decizii de marketing și management asumate.

Obiectivele specifice ale capitolului *PLAN DE AFACERI*

- Dobândirea unor cunoștințe și aptitudini fundamentale în domeniul antreprenoriatului creativ, prin accesul la cele mai noi concepte, modele și tehnici;
- Definierea conceptelor de bază legate de planul de afaceri;
- Familiarizarea studenților cu activitățile specifice unei firme reale prin elaborarea unui plan de afaceri;
- Asimilarea noțiunilor de bază ale antreprenoriatului într-o companie cu profil textil;
- Dezvoltarea capabilităților de aplicare a metodelor specifice de management în industria textilă;
- Perfecționarea limbajului de afaceri;
- Evaluarea oportunităților de piață prin analizarea clienților, concurenților, contextului general, punctelor tari și punctelor slabe ale companiei;
- Dezvoltarea de competențe, aptitudini și atitudini necesare unui antreprenor dinamic.

1. DESIGNUL PRODUSELOR ȘI PROCESELOR ÎN ANTREPRENORIATUL CREATIV

Introducere în antreprenoriat

- 1.1. Industriile creative. Antreprenoriat creativ
- 1.2. Managementul inovării de produs
- 1.3. Generarea conceptului (ideii de produs)
- 1.4. Procesul de dezvoltare și planificare a produsului
- 1.5. Identificarea și înțelegerea oportunității produsului

2. COMUNICARE DIGITALĂ

Introducere

- 2.1. COMUNICARE: noțiuni introductive
- 2.2. Comunicare în afaceri
- 2.3. Comunicare în mediul virtual

3. SURSE DE FINANȚARE A AFACERILOR DIN DOMENIUL TEHNIC

Introducere în finanțarea afacerii

- 3.1. Finanțarea din surse proprii
- 3.2. Finanțarea prin îndatorare
- 3.3. Finanțarea afacerilor prin proiecte
- 3.4. Tehnici moderne de finanțare
- 3.5. Condiționalități în accesarea diferitelor surse de finanțare

4. ANTREPRENORIAT PENTRU ARHITECȚI: CREAȚIE, COMUNICARE ȘI COLABORARE

Introducere

- 4.1. Arhitectura și antreprenoriatul – valențe comune
- 4.2. Team building și product building. Dezvoltarea unei echipe și a unui produs

5. DEZVOLTAREA AFACERII

- 5.1. Metode de creștere a afacerii
- 5.2. Ghid pentru asigurarea succesului în vânzări

6. PLAN DE AFACERI

- 6.1. Prezentare generală a planului de afaceri
- 6.2. Competențele echipei în legătură cu afacerea respectivă
- 6.3. Produse și/sau servicii
- 6.4. Estimarea nevoilor pieței
- 6.5. Avantaje competitive
- 6.6. Strategia de lansare/ dezvoltare
- 6.7. Management și organizare
- 6.8. Exemplu plan de afacere

7. MODUL DE LUCRU

8. FORMA DE EVALUARE

Capitolul 1. DESIGNUL PRODUSELOR ȘI PROCESELOR ÎN ANTREPRENORIATUL CREATIV

1.1. Industriile creative. Antreprenoriat în industriile creative. Modele de afaceri creative

Studierea **antreprenoriatului în industriile creative** este considerat încă un domeniu nou și în curs de dezvoltare, mai ales în România. În prezent, este demonstrat și general acceptat faptul că industriile creative contribuie la creșterea economică. Industriile creative joacă un rol important în răspândirea inovării în întreaga economie prin intermediul produselor și serviciilor ce le furnizează, dar și prin idei, cunoștințe, procese și noi moduri, metode de lucru.

Din momentul apariției industriilor creative și odată cu încercările de definire a acestora (acele industrii ce necesită creativitate, abilitate și talent, cu potențial pentru bunăstare și creare de locuri de muncă prin exploatarea potențialului lor intelectual (DCMS, 2001)), un accent puternic s-a pus și pe clasificarea industriilor creative. Prin urmare, în cadrul *Documentului de Cartografiere a Industriilor Creative din UK*, DCMS a identificat cel mai bine un număr de 13 sectoare de industrii creative (Hartley, 2005):

Tabel 1.1. Clasificarea Industriilor Creative conform DCMS, 1998

Publicitate	Jocuri electronice
Arhitectură	Muzică
Arte și antichități	Artele spectacolului
Meșteșuguri	Editare
Design	Software și servicii computerizate
Modă	Televiziune și radio
Film și video	

Pornind de la modelul propus de DCMS în anul 2006, NESTA (The National Endowment for Science, Technology and the Arts) a realizat o abordare economică a industriilor creative, abordare descrisă în raportul său *Creating Growth: How the UK can Develop World Class Creative Businesses*. Astfel NESTA a pus accentul atât pe potențialul de creștere comercială pe care afacerile creative le dețin, cât și pe gradul de inovare pe care acestea îl pot dezvolta.

Prin urmare, considerând insuficientă abordarea oferită de DCMS, NESTA propune un model care diferențiază industriile creative în patru grupe care pot exista fie individual, fie pot fi conectate între ele (Flew, 2012):

1. *Furnizori de servicii creative*
2. *Producători de conținut creativ*
3. *Furnizori de experiențe creative*
4. *Producători de creații originale*

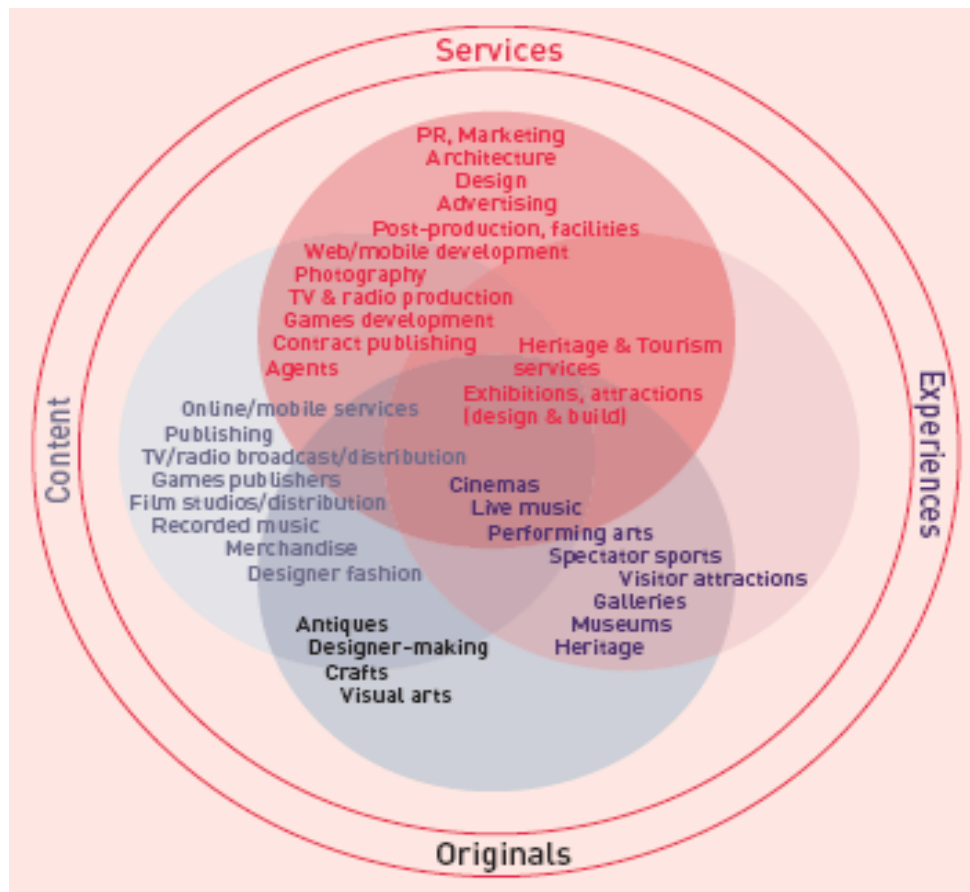


Figura 1.1. Modelul Sectoarelor Creative propus de NESTA

La rândul său, nici modelul propus de NESTA nu a scăpat de critici, considerându-se că, din punct de vedere economic, dorința de creștere și profitabilitate reies mai mult de la

producătorii de conținut creativ și furnizorii de servicii creative, decât de la furnizorii de experiențe creative și producătorii de creații originale. Critici au fost aduse și la faptul că industriile creative sub forma prezentată de modelul NESTA ar face referire mai mult la acestea ca sectoare industriale, nicidecum ca și activități creative bazate pe talentul și măiestria indivizilor.

Propunerea finală a fost ca accentul să se pună cel mai mult pe *producătorii de conținut creativ* și pe *furnizorii de servicii creative*, din două motive principale (Flew, 2012):

- în primul rând, aceste grupe prezintă o capacitate mai mare de a crea, a deține și exploata proprietatea intelectuală, datorită capacității de a distribui și reproduce conținut la o scară mare.
- în al doilea rând, a fost identificat un puternic potențial pentru creșterea locurilor de muncă, în special în sectorul *furnizorilor de servicii creative*, unde creșterea cererii duce în mod automat la o creștere a numărului de personal care să servească acești

Activitate: *Identificați trei firme creative la nivel internațional și una la nivel național și încadrați-le într-una din cele patru categorii sectoare conform modelului NESTA.*

Motivele pentru care oamenii lansează afaceri, chiar și în industriile creative, sunt foarte multe și variate, acestea putând fi conduse din proprie inițiativă în spiritul antreprenoriatului, prin exercitarea unei activități independente atunci când nu există opțiuni mai bune pentru muncă. În schimb, eforturile lor pot fi susținute de dorința de a-și menține sau de a îmbunătăți veniturile sau de a-și spori independent, asumându-și riscul că afacerile creative adesea se desfășoară în medii speciale, caracterizate de schimbări tehnologice și sociale rapide, competiții dure și relații efemere cu clienții.

Antreprenoriatul în industriile creative reprezintă, în viziunea UNCTAD, un nou mod de a gândi, o nouă atitudine, și anume de a căuta oportunități în mediul unei organizații culturale, în ceea ce privește misiunea culturală ca punct de plecare (UNCTAD; UNDP, 2010).

Față de celelalte tipuri de afaceri, afacerile creative sunt mult mai active în promovarea inovării, iar adevărata provocare căreia trebuie să îi facă față cei ce se încumetă să se angajeze într-un antreprenoriat creativ este necesitatea de a găsi un echilibru între partea artistică, cea financiară și cea de dezvoltare.

Dacă, în general, aproape toate industriile conțin cel puțin un element de creativitate, industriile creative diferă prin faptul că valoarea pe care o oferă consumatorilor este furnizată

doar de creativitate, conform (UNCTAD; UNDP, 2010). Practic, intrările sunt de o dimensiune creativă, chiar dacă rezultatele au o dimensiune funcțională.

Având ca standard definiția industriilor creative oferite de DCMS, preluată de mulți autori, cum ar fi și Flew (Flew, 2012), contribuțiile creației, respectiv a culturii, se produc doar datorită talentului și abilităților individuale, iar rezultatele sunt produse și servicii inovatoare, care trebuie să fie protejate de dreptul de autor (proprietatea intelectuală) (Bujor, Avasilcai, & Alexa, 2017).

Dacă se în considerare, de exemplu, un proiect de design de mobilă, dimensiunea creativă este dată de nivelul în care designerul (antreprenorul creativ) își folosește creativitatea, talentul și abilitățile individuale pentru a acoperi toate resursele necesare pentru a crea acea piesă de mobilier care de obicei are o dimensiune funcțională. Dar ceea ce le face să se califice drept industrii, și anume industrii creative, este potențialul lor de a genera profit, de a oferi un mod de viață și de a crea și dezvolta o afacere capabilă să genereze (noi) forțe de muncă (Bujor, Avasilcai, & Alexa, 2017). Dimensiunea funcțională a proiectului este determinată de feedback-ul clienților, ultimul pas al procesului de proiectare, care analizează gradul de îndeplinire a cerințelor acestora.

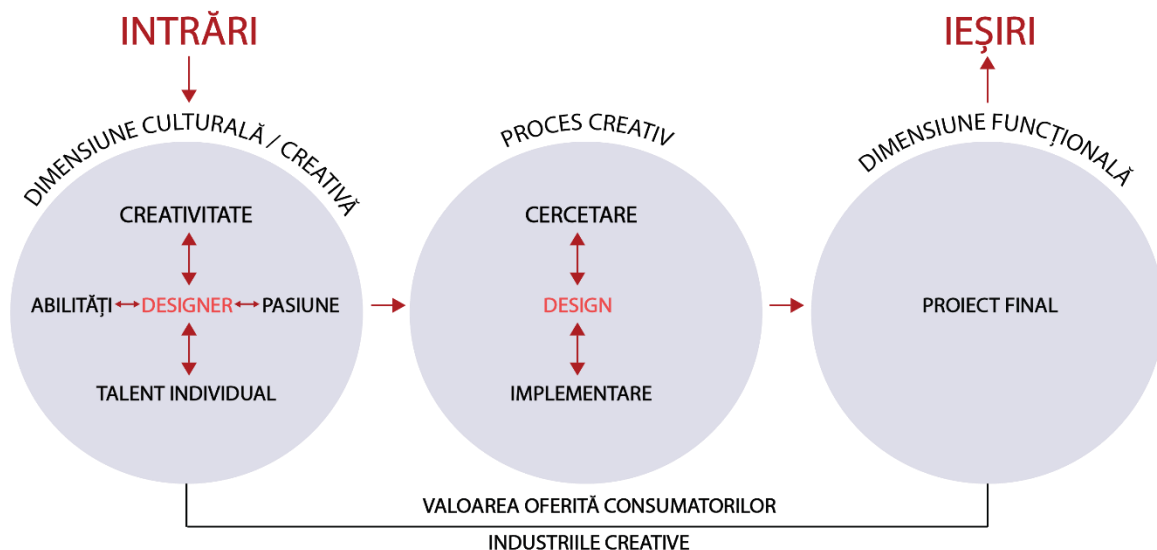


Figura 1.2. Intrări și ieșiri în industriile creative (Bujor, Avasilcai, & Alexa, 2017)

Chiar dacă majoritatea întreprinderilor care fac parte din industriile creative sunt adesea microîntreprinderi, întreprinderi mici sau mijlocii care și-au început activitatea în principal pe piețele locale, majoritatea acestora se pot dezvolta în grupuri economice puternice (clustere creative) capabile să inducă o creștere economică.

Atunci când o companie urmează a fi înființată, cei ce pornesc la drum în acest sens au, cu siguranță, în minte un anumit model legat de modul în care își doresc ca lucrurile să decurgă. Întrebările relevante în determinarea/stabilirea tipului de model de afacere potrivit sunt (Davies & Sigthorsson, 2013):

- *Urmează să se vândă produse sau să se ofere servicii?*
- *Cine va fi clientul: o altă afacere sau publicul în general?*
- *Grupul țintă prezintă o particularitate demografică sau este o anumită comunitate de interes?*
- *Clientul va plăti pe bucată sau en-gros?*
- *Se va genera venituri în urma sponsorizărilor sau oferirea de spațiu publicitar?*
etc.

Pe lângă generarea modelului de afacere potrivit companiei, aceste întrebări ajută și la generarea de venituri, dar, de asemenea, și alte aspecte cum ar fi: structura afacerii și a organizației și relația acesteia cu clienții.

Conform Jansen et al. un model de afacere se bazează pe un model valoare, de asemenea cunoscut ca propunere de valoare, reprezentând valoarea ce este creată pentru toții stakeholderii, inclusiv pentru parteneri, furnizori și clienți. Valoarea implică mult mai mult decât un fel de trafic cu sens unic, prin urmare managerii trebuie să aibă în vedere valoarea reciprocă, care este așteptată de la clienți în schimbul produselor sau serviciilor asigurate. Cea mai evidentă valoare reciprocă este, bineînțeles, cea financiară, însă tehnologia informației și comunicării oferă organizației posibilitatea primirii de la clienții săi a unor valori foarte interesante, cum ar fi profilul consumatorului sau cunoștințe/ informație (Jansen, Steenbakkers, & Jägers, 2007). Aceste din urmă valori devin tot mai importante pentru modelele de afaceri contemporane din industriile creative.

Un lucru foarte important de știut despre un model de afacere este faptul că acesta nu este static de-a lungul timpului. Toate afacerile trebuie să se schimbe, să se adapteze ca răspuns la presiunile interne, dar și externe.

Industriile creative au cunoscut în ultimii ani foarte multe transformări, în special sectoarele pentru care proprietatea intelectuală este foarte importantă. Apariția de tot mai multe platforme pe care să se licențieze utilizarea proprietății intelectuale, a determinat creșterea valorii drepturilor de proprietate intelectuală, determinând utilizarea tot mai frecventă a termenului de *industrii de conținut* pentru a desemna acele industrii care produc și

brevetează conținut, cum ar fi *activitatea editorială, filmul, jocurile, TV*, etc. Termenul de *industrii de conținut* ignoră, în mod semnificativ, diviziile industriei media tradițională, recunoscând convergența reală sau viitoare a acestora (Davies & Sigthorsson, 2013).

Studiu de caz: Pearson PLC

Companiei Pearson PLC o companie a cărei abordare către crearea de conținut și brevetare a trecut dincolo de granițele tradiționale în dezvoltarea unei propuneri de valoare specifice.

Pearson deține cunoscuta Penguin imprint, ca parte a Grupului Penguin, precum și Financial Times. Începând cu anul 1990 s-a extins de la publicarea sub formă de imprimare în producție mass-media audiovizuale și de radiodifuziune. Cu toate acestea, în primii ani ai secolului XXI a decis să se concentreze pe educație, astfel, așa cum deține o serie de manuale tipărite, tot așa Pearson deține și tehnologii de testare și evaluare educaționale, oferind o gamă cross-platformă de resurse de predare și învățare, atât profesorilor, cât și elevilor (Davies & Sigthorsson, 2013).

În anul 2012, site-ul principal al companiei a promovat educația ca fiind pregătirea de bază, cu următoarea misiune: Editura Pearson furnizează școlilor, colegiilor, precum și altor unități educaționale o gamă largă de produse și servicii utilizând o combinație de publicații tipărite, media electronică fixă, tehnologii on-line și livrare față-în față (8). În anul 2015, Editura Pearson pune accentul pe Inovare în educație: Editura Pearson este un editor stabilit cu o lungă istorie în a oferi resurse curriculare esențiale școlilor, îndrumând către modul de utilizare a tehnologiei (Pearson, 2012).

Prin urmare, chiar dacă compania continuă a se numi Editura Pearson, aceasta se poziționează de fapt ca un furnizor de conținut platformă-agnostică, independentă de orice altă platformă, mediu sau tehnologie. Accentul este pus pe cererea pentru educație, deoarece platformele tip media sau tehnologiile pot apărea și dispărea.

Modelul de afaceri Pearson s-a dezvoltat în mod substanțial în ultimii 20 de ani, considerând ca factor semnificativ pentru această dezvoltare tehnologia digitală, tehnologie ce a avut un foarte mare impact peste mai toate industriile creative, facilitând noi modele de afaceri cum ar fi cele ale companiilor de social media precum Facebook

Finanțarea unei afaceri creative nu diferă cu foarte mult față de un alt tip de afacere.
Și în cazul acestui tip de afacere se au în vedere două mari perioade:

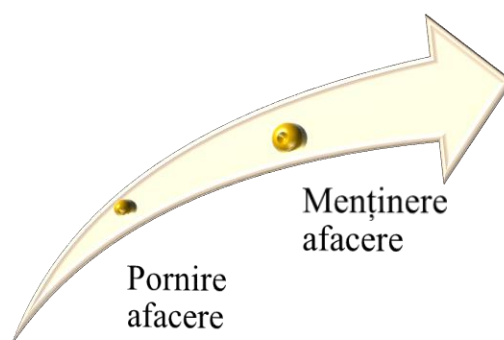


Figura 1.3. Perioadele principale ale unei afaceri din punct de vedere al finanțării

Pornirea afacerilor creative se poate realiza cu capital propriu, mai ales în cazul celor care pornesc cu un buget/nivel mic. Un număr mare de creativi preferă să se angajeze mai întâi și economisesc pentru deschiderea propriei afaceri. Se întâmplă ca, până în momentul în care afacerea a luat mai mult avânt, aceștia să-și mențină locurile de muncă, creative sau necreative, investind astfel o mare parte din ceea ce câștigă ca și angajat în dezvoltarea propriului vis/hobby.

Împrumuturile bancare sunt, de cele mai multe ori, destul de dificil de asigurat pentru companiile creative, motiv pentru care start-up-urile creative se bazează pe veniturile proprii sau pe împrumuturi de la familie și prieteni.

Vestea bună este faptul că în ultimii ani, de când se tot pune accentul pe importanța industriilor creative pentru economia unei țări, au apărut foarte multe programe, linii de

finanțare destinate acestora. În acest sens, ne gândim la finanțări de la întreprinderi sau diferite scheme de artă și cultură, în funcție de produsul realizat sau serviciul oferit, precum și de publicul țintă.

Capitalul de risc poate fi, de asemenea, avut în vedere, dar acesta poate fi obținut mai mult în sectoarele cu potențial ridicat de creștere/dezvoltare, cum ar fi firmele tehnologice, gen cele de IT.



Figura 1.4. Elementele de care trebuie să se țină cont pentru finanțarea unui start-up creativ

Indiferent de tipul de finanțare abordat, un start-up creativ trebuie să păstreze fondurile de pornire la un nivel redus pentru a putea minimiza pierderile în cazul unui eșec.

Cât privește *menținerea afacerii*, având în vedere faptul că foarte multe afaceri creative se bazează pe proiecte, acestea vor continua să caute finanțare pentru fiecare tip de proiect în parte.

De exemplu, producătorii creativi din televiziune sau radio vor trimite pitch-uri către investitori, agențiile de publicitate, de organizare de evenimente sau cele de design către clienți, scriitorii vor încerca să-și vândă cărțile, script-urile sau articolele către agenții care, la rândul lor, le vor vinde în nume propriu, contra unui comision stabilit (“Facem bani doar dacă scriitorul face bani”, cum spune proprietara unei agenții literare) (Davies & Sigthorsson, 2013).

Pe măsură ce o afacere creativă crește, se dezvoltă, devine și mai stabilă. Acesta este momentul în care ar trebui să fie capabilă de a realiza o rezervă financiară în vederea utilizării în situații neprevăzute și să o investească înapoi în afacere, cum ar fi în cercetare dezvoltare sau pentru o eventuală extindere.

Cercetarea și Dezvoltarea, adesea prescurtată R&D din limba engleză *Research and Development*, reprezintă o etapă crucială în procesul de transformare a unei idei într-un produs, necesitând de cele mai multe ori mai mult timp decât etapa de producție. Aceasta deoarece poate solicita mult timp și efort de a lucra cu o idee și de a găsi colaboratori. Prin

urmare, procesul de cercetare și dezvoltare este fundamental pentru ce se va întâmpla mai târziu la etapa de producție.

Pentru o mai bună înțelegere a importanței etapei de cercetare și dezvoltare pentru o afacere creativă, cu scopul de a înțelege acest proces în practică, este prezentat studiu de caz legat de crearea unui produs de încălțăminte cu următorul traseu de la design la produs finit: Japonia – Marea Britanie – în Portugalia și înapoi.

Studiu de caz

Robin, directorul firmei Vegetarian Shoe (Pantoful Vegetarian), mărturisește că realizarea unui produs de încălțăminte nou poate dura de la câteva luni până la vreo doi ani. În calitate de designer și retailer de încălțăminte, compania sa trebuie să găsească materia primă dar și fabrica care să le transforme în încălțăminte, înainte de a intra în posesia produsului finit, pe care îl vine clienților prin intermediul magazinului personal sau on-line, telefon și comandă prin poștă.

Prima etapă este stabilirea design-ului, care uneori poate începe cu o schiță pe care Robin o desenează și prezintă unui producător de papuci. De asemenea, el va participa și la diverse expoziții de încălțăminte, unde producătorii de pantofi își expun produsele, și va solicita o variație pe unul dintre proiectele lor actuale. Acesta este doar începutul procesului, iar după pot apărea tot felul de întorsături și transformări neașteptate. Practic, firma nu deține propria fabrică de papuci, ci este nevoită să meargă la una care va realiza o mostră. Prin urmare până la obținerea produsului finit Robin este condiționat de fabrica colaboratoare: dacă fabrica se află în vacanță, automat și el se află în vacanță; dacă folosesc materialul greșit atunci și papucul este realizat greșit; dacă au pierdut un lucru, gen design-ul sau o anume specificație, trebuie să le retrimită; atunci când trimit mostra și vrea să schimbe ceva, o trimite înapoi fabricii, care va face modificarea solicitată, dar e posibil să mai facă și o modificare nesolicitată și tot așa.

Din cele de mai sus, ne dăm seama ușor că procesul de dezvoltare nu este deloc simplu, este, mai degrabă, un proces de încercări, de erori, de negocieri între oameni, având în vedere faptul că fiecare parte implicată încearcă să înțeleagă cerințele și capacitățile colaborării. Pentru Robin, lucrul cu un producător de încălțăminte pentru producerea acestora nu este o tranzacție rapidă sau întâmplătoare. Presupune dezvoltarea unei relații și investirea în aceasta pe termen lung, iar încrederea trebuie să fie reciprocă: “Își vinzi marfa lor la fel de mult cum ei ți-o vând ție. Știi ... ești demn de încredere, ai de gând să o plătești?”, conform lui Robin.

Experiența lui Robin este larg răspândită în industriile creative. Atunci când oamenii investesc bani, timp, precum și alte resurse pentru a colabora pentru realizarea unui produs, nu contează doar calitatea produsului dorit a se obține, cât și calitatea colaborării. Negocierea între colaboratorii potențiali este foarte importantă, din moment ce

Studiu de caz (continuare):

Negocierea între colaboratorii potențiali este foarte importantă, din moment ce va evidenția puncte tari și punctele slabe ale ambelor părți. Mulți dintre papucii creați de Robin sunt produși în Portugalia, ce are o anume istorie în acest sens. Chiar la puțin timp după deschiderea companiei, o pierdere de afaceri înregistrată la fabricile din Asia, au determinat închiderea multor fabrici portugheze, lucru ce i-a facilitat lui Robin o negociere mai ușoară, în favoarea sa, cu fabricile rămase deschise: de la un minim de 200 de perechi impus de fabrică s-a ajuns la un minim de 100 de perechi, ca în final, pe perioada colaborării să se ajunge la mii, ca urmare a întăririi acesteia pe parcurs.

A urmat o perioadă în care în Portugalia prețurile au scăzut, iar afacerea începea să se balanseze înapoi din Portugalia către Asia, însă Robin s-a bazat pe relația puternică încheiată cu fabrica în urma colaborării, încredere ce l-a ajutat la menținerea lanțului de aprovizionare în fața concurenței din partea altor clienți, eventual mai mari, pentru serviciile fabricilor. Prin urmare muncește mult pentru menținerea acestor relații fiind conștient de faptul că sunt cruciale pentru afacere.

În afara relației cu producătorul, Robin a învățat că foarte importantă este și relația cu companiile de aprovizionare de materiale pentru încălțăminte propusă de el, fiind vorba despre un material respirabil, dar nu din piele. Un exemplu de problemă cu care s-a confruntat a fost atunci când un furnizor și-a schimbat proprietarul și astfel, o relație cultivată în timp pornea de la zero: de la o super afacere s-a ajuns la cineva care nici nu răspundea la email-uri. Această nouă problemă urma să creeze o întârziere în lanțul de aprovizionare cu materialele utilizate, situație ce automat determina întârzierea lanțului de producție și, în final, rafturi goale în magazine. Pentru a evita această situație, odată acceptată comanda, Robin a decis mărirea cantității comandate față de cum proceda în trecut pentru a se asigura că nu va rămâne fără. Însă acest lucru a avut un efect negativ asupra fluxului de numerar al companiei, lasând-o descoperită pentru o vreme. Robin a folosit această strategie necesară nu doar pentru a asigura buna funcționare a liniei de producție, ci și pentru a încerca construirea unei noi relații: “Pentru a demonstra că suntem un client serios și poate vom obține un mic discount și poate că apoi va considera că se merită să ne răspundă la emailuri ...” după cum spune Robin.

Procesul de dezvoltare a unui produs de încălțăminte nou demonstrează nu doar importanța păstrării unui control cât mai strâns al operațiilor, cât și cultivarea și bazarea pe colaborarea cu ceilalți, deoarece practic acesta este succesul, balanța între ele.

1.2. Managementul inovării de produs

În ultimii ani se vorbește tot mai des despre termeni precum creativitate, creare, co-creare, industrii creative, inovare, prosumer etc. Literatura indică numeroase definiții și explicații pentru aceștia, însă, cu toate acestea, uneori sunt greu de înțeles și de urmat. Acești termeni există de ani de zile, dar în ultimul timp utilizarea lor a luat amploare ca urmare a creării de valoare pe care o aduc atât consumatorilor, cât și producătorilor (Bujor & Avasilcai, 2016).

1.2.1. Inovarea este în prezent unul dintre cei mai populari termeni în ceea ce privește modalitățile de creștere a performanței unei afaceri, considerat de către majoritatea economiștilor ca principalul factor determinant al performanței și prosperității economice pe termen lung, precum și o influență esențială asupra funcționării și performanței firmelor individuale și piețelor (Bakhshi, H., McVittie, E., & Simmie, J., 2008).

În prezent s-a ajuns practic la ceea ce Maital & Seshadri afirmă și anume că doar produsele și serviciile inovative (Maital & Seshadri, 2007), precum și modalitățile inovative de a concepe și realiza aceste produse și servicii inovative, într-un cuvânt modelele de afaceri inovative abordate de către firme, pot ajuta cu adevărat o firmă să reziste cu succes concurenței înverșunate existente la momentul de față pe piețe la nivel global.

Însă în ciuda faptului că inovarea a fost studiată într-o varietate de discipline, termenul este adesea înțeles greșit și uneori poate fi confundat cu termeni precum schimbarea, invenția, designul sau chiar și creativitatea. De exemplu, ce trebuie avut în vedere este faptul că *inovarea/ inovația* nu înseamnă *invenție*, acești termeni fiind adesea confundați, chiar dacă definesc lucruri diferite. În timp ce invenția înseamnă crearea de produse noi, inovația, ce este rezultatul procesului de inovare, începe cu idei creative care sunt transformate în invenții (Bujor & Avasilcai, 2014).

Mai mult de atât, economistul Tapan Munroe, citat de Gallo, a ținut să sublinieze faptul că există *Inovare* și că există și *inovare*. În timp ce *Inovarea* se referă la invenții, cum

ar fi internetul, *inovarea* este responsabilă de micile îmbunătățiri aduse pentru o viață mai bună, pentru a crește o afacere, pentru a îmbunătăți produsele sau serviciile sau productivitatea companiei. În principiu, este vorba despre acele lucruri pe care le simțim zilnic (Gallo, 2011).

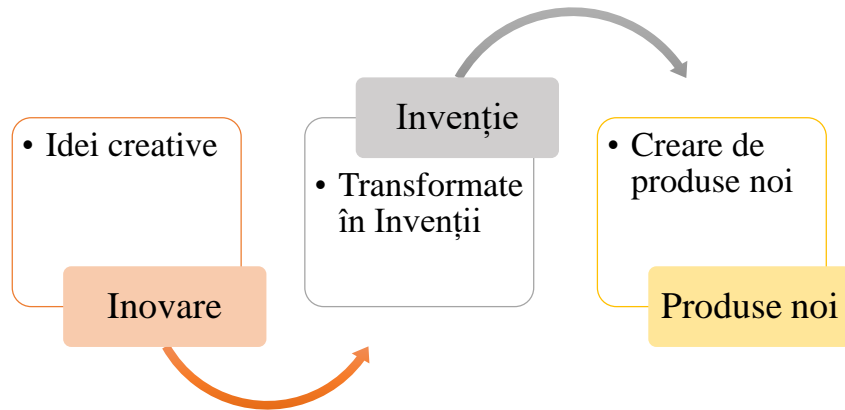


Figura 1.5. Diferențierea termenilor de inovare și invenție, adaptare proprie după (Gallo, 2011; Bujor & Avasilcai, 2014)

Cele mai des întâlnite tipuri de inovare sunt cele în funcție de amploarea schimbării: inovarea incrementală și inovarea radicală. În cazul în care o inovare radicală este introdusă, se schimbă atât practicile de afaceri, cât și regulile de angajare, prin urmare se schimbă radical practica de afaceri la nivel de industrie, apărând astfel un nou tip de inovare, numită: inovare disruptivă (Uber, World-Wide-Web).

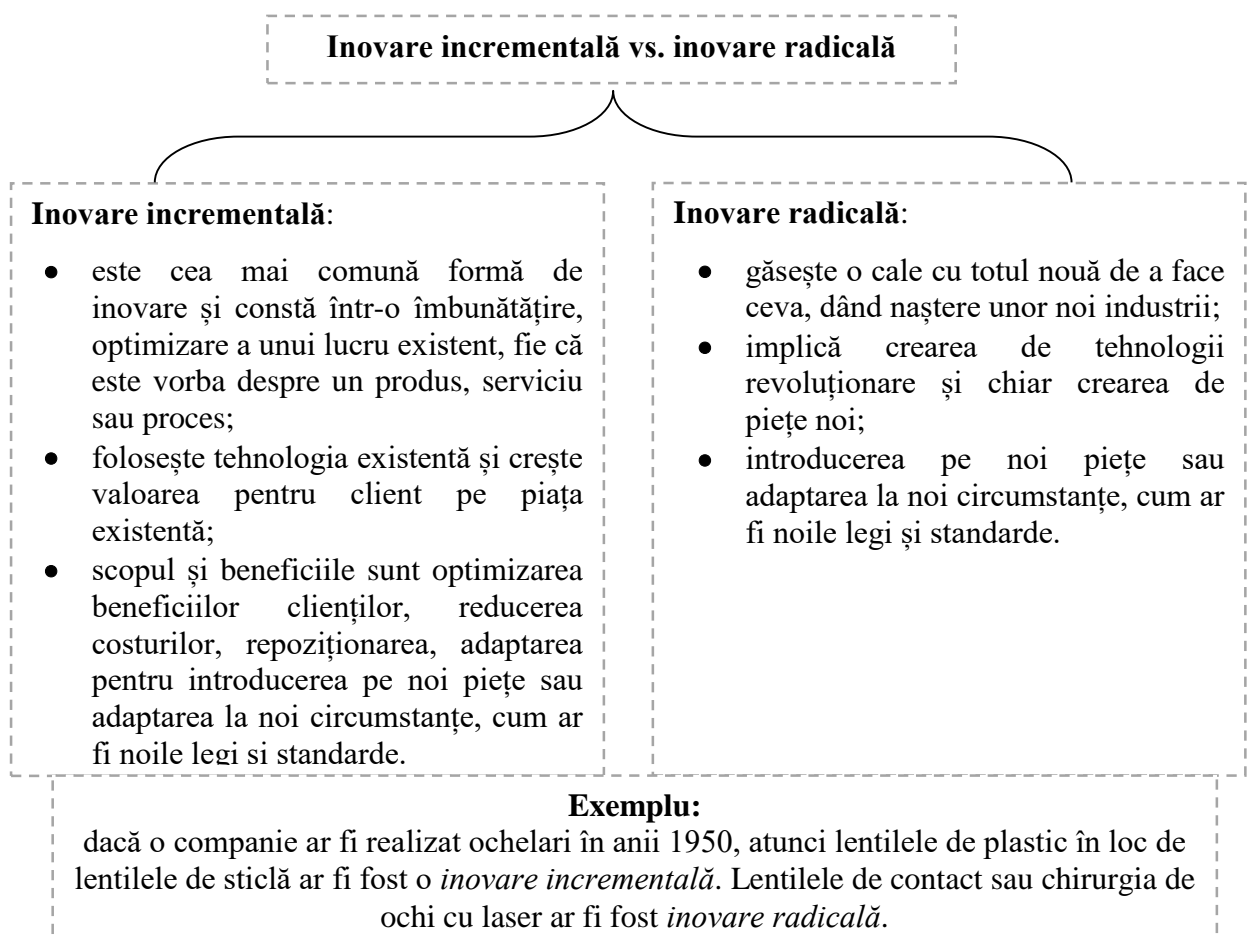


Figura 1.6. Inovare Incrementală versus Inovare Radicală

Activitate: Identificați și prezentați (succinct) câte un exemplu pentru cele trei tipuri de inovare

1.2.2. Creativitatea

În ziua de azi, mai toată lumea aspiră să fie creativă, de la politicieni și oameni de afaceri, până la fotbaliști și elevi, iar în afaceri, se poate afirma faptul că creativitatea a devenit asul din mânecă pentru avantajul competitiv pe piețele aglomerate.

Definițiile succinte ale **creativității** sunt interpretate în mod subiectiv, atât de către cei care le concep, cât și de către cei care le citesc. Majoritatea dintre noi știm că ceva este creativ atunci când vedem, auzim sau experimentăm, chiar dacă nu o și putem explica celor din jur de ce. Pur și simplu este creativ pentru noi, ne atinge o anumită coardă, este ceva total diferit și unic, ce oferă o nouă înțelegere sau o perspectivă complet nouă! Creativitatea poate evoca un răspuns puternic emoțional sau fizic, care ne ia suflarea, sau este ceva care ne poate cauza fie bucurie fie mirare.

Conform studiilor realizate de Stenberg, creativitatea reprezintă o performanță și întâmplare umană foarte complexă, una dintre performanțele și realizările de cel mai înalt nivel la care omenirea poate aspira. Pentru mulți din domeniul artelor, inclusiv poeți și scriitori creativi, cel mai înalt grad al procesului de creație este aproape un răspuns combinat al întregii ființe, implicând toate aspectele legate de astfel de repertorii de răspuns ale unei persoane (Stenberg, 1988). Multe dintre subcomponentele creativității sunt combinate în mod simultan și/sau succesiv pentru a se apropia de acest răspuns aproape total al ființei umane. Rollo May, autor, psiholog existențial și filozof, în *The Courage to Create*, definește creativitatea a fi *procesul de a aduce ceva nou la viață. Creativitatea necesită pasiune și implicare. Aduce la cunoștință ceea ce era anterior ascuns și acum orientează către o nouă viață, iar experiența trăită este una de extaz* (May, 1994).

În anul 2007, site-ul *The National Curriculum in Action*, care prezintă Curricula Educației Naționale pentru Anglia, definește creativitatea ca un set de patru “caracteristici de creativitate”:

- Imaginația; procesul de creație ar trebui să implice întotdeauna gândire sau comportament imaginativ;
- Activitatea imaginativă trebuie aplicată unui anumit scop sau la realizarea unui obiectiv;
- Procesul creativ și imaginativ trebuie să genereze ceva original;
- Rezultatul creativ trebuie să fie de valoare în raport cu obiectivul sau scopul.

Creativitatea înseamnă pentru oameni diferiți lucruri diferite și poate fi definită în moduri numeroase. În același timp, creativitatea poate fi definită și la niveluri distincte, dar și pe discipline diferite din perspectiva finită, astfel:

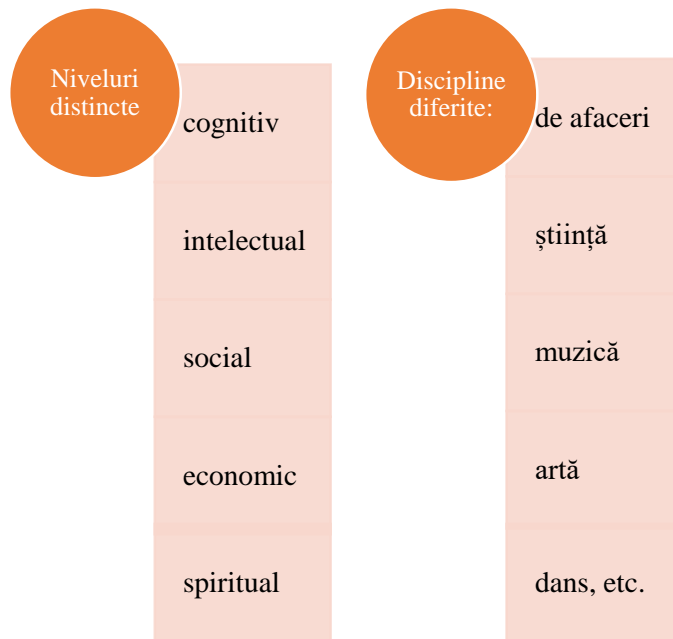


Figura 1.7. Tipuri de creativitate funcție de niveluri și discipline

Ross Mooney propune *patru abordări majore privind creativitatea* funcție de cele patru aspecte ale problemei pe care o persoană o folosește pentru a-și îndeplini așteptarea inițială (Mooney, 1963).

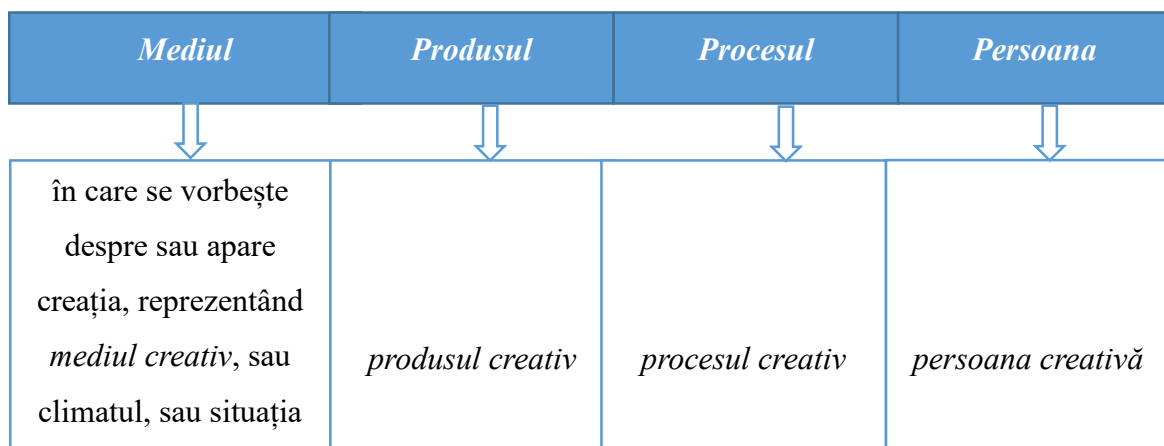


Figura 1.8. Abordările majore privind creativitatea (Mooney, 1963)

Mediul creativ include, în mod obișnuit, situația totală și complexă în care procesele creative sunt inițial stimulate și susținute, uneori, până la finalizare. Poate fi vorba despre un mediu natural sau un mediu tipic. De asemenea, poate fi chiar unul în care s-au făcut încercări deliberate de a proiecta un mediu total, cum ar fi mass-media de instruire special conceput și utilizat pentru a evidenția și susține procesele creative în una sau mai multe persoane (Taylor, 1988).

Deoarece există *experiența creativă*, cum ar fi *conștientizarea creativă*, și *performanța creativă*, Timothy Leary propune o diagnoză multidimensională a creativității:

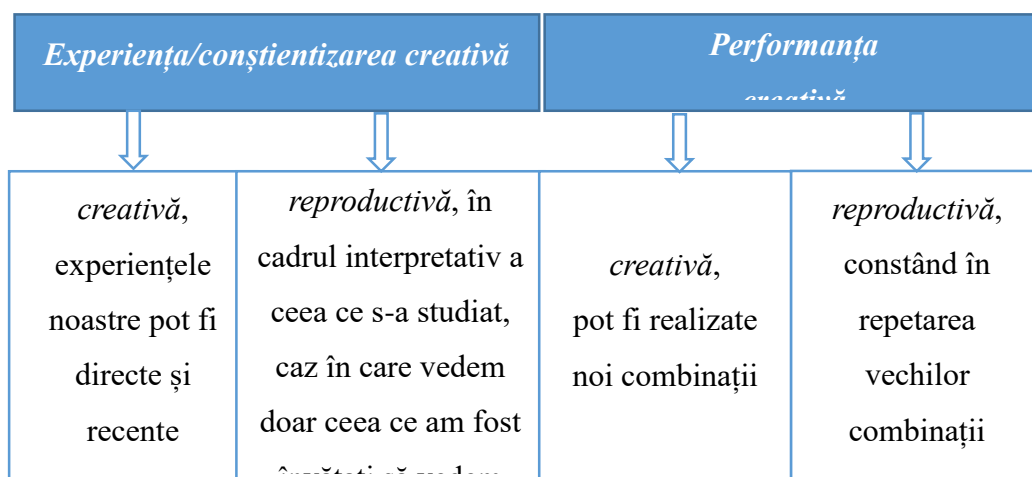


Figura 1.9. Diagnoza multidimensională a creativității (Leary, 1964)

Atunci când aceste două dihotomii sunt poziționate la poli opuși, se obține un cerc de diagnosticare, în care se pot distinge patru tipuri de creativitate, definite de cele patru tipuri de cadrane ale cercului. Grila de diagnosticare este formată din două axe: *experiență* și

performanță, axe ce rulează continuum de la creativitate la reproductivitate.

Tipul 1: <i>Blocat reproductiv</i>	Tipul 2: <i>Creator reproductiv</i>	Tipul 3: <i>Creatorul de creație</i>	Tipul 4: <i>Creativ blocat</i>
<ul style="list-style-type: none"> • fără noi combinații sau experiențe directe 	<ul style="list-style-type: none"> • nicio experiență directă, dar abilități artisanale în producerea de noi combinații ale simbolurilor vechi 	<ul style="list-style-type: none"> • experiențe noi prezentate în spectacole noi 	<ul style="list-style-type: none"> • experiențe noi, directe, exprimate în moduri covenționale

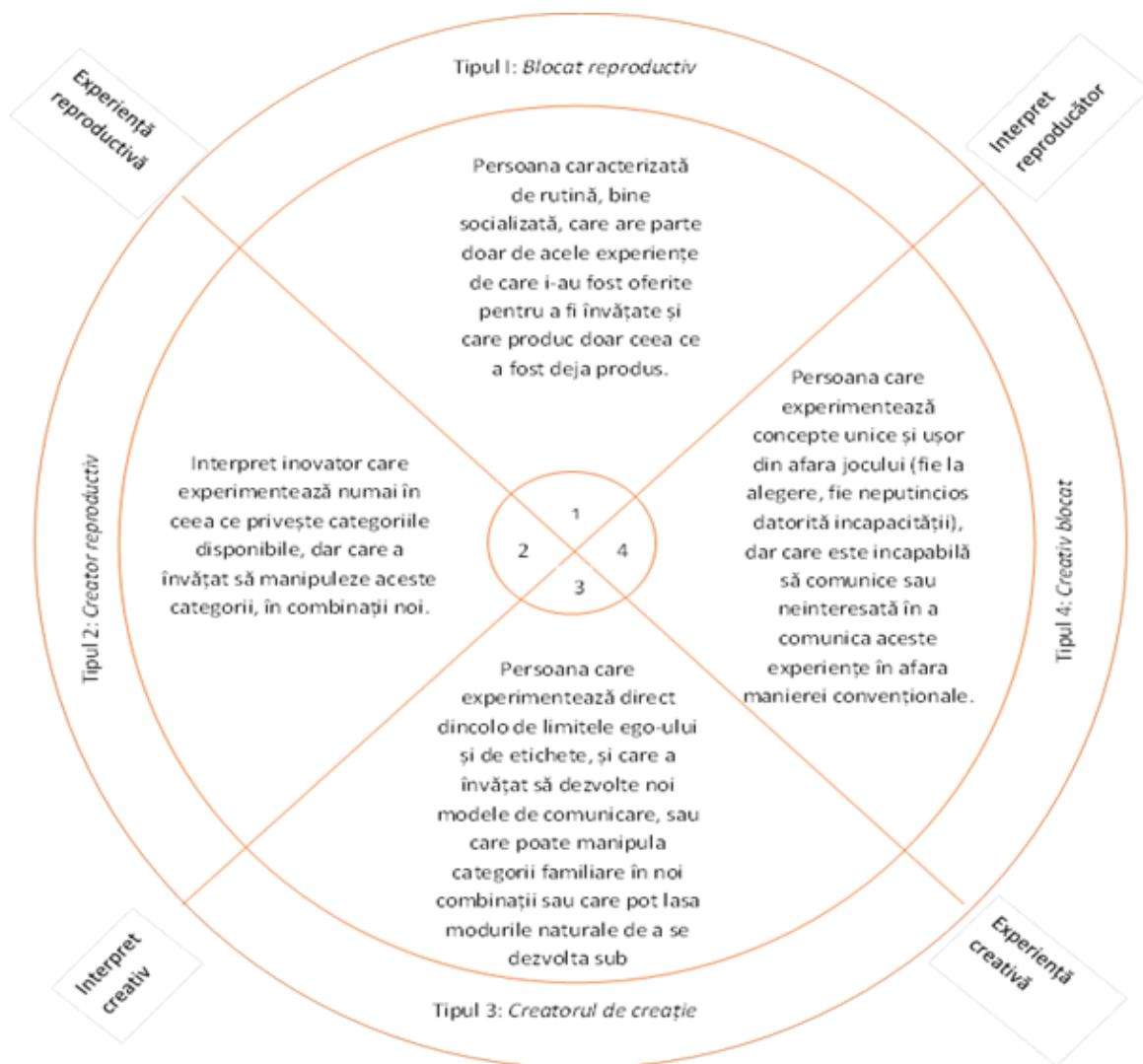


Figura 1.10. Categoriile de diagnosticare a creativității din punct de vedere al performanței și experienței (Leary, 1964)

În industriile creative, creativitatea a fost mereu legată de personalitățile individuale și relații, precum și de auto-exprimare.

1.3. Generarea conceptului (ideii de produs)

În vederea găsirii de noi idei, metodele de stimulare a creativității cele mai des utilizate sunt Brainstorming-ul, Metoda Delphi, la care se adaugă și cele precum Visual Thinking, Storyboarding, etc. Trebuie de menționat faptul că prin intermediul acestor metode se caută, de regulă, o anticipare a evoluției nevoilor consumatorilor

Brainstorming-ul, conceput la începutul anilor '50 de către Alexander Osborn de la Universitatea Buffalo, este o metodă individuală sau de grup pentru generarea de idei, creșterea eficacității creative sau găsirea de soluții la probleme. Considerată cea mai răspândită, dar și productivă dintre metodele creative de grup.

Brainstorming-ul de grup = participanții generează idei despre un anumit subiect sau problemă într-un mediu lipsit de prejudecăți, fără critici, urmând un set de reguli de grup despre comportamente adecvate.

1. Selectarea unui grup **de trei până la 10 persoane** din diferite domenii.
2. **Prezentarea unei probleme, întrebări sau a unui subiect** clar pentru grup.
3. **Solicitarea grupului de a genera idei sau soluții** fără critici sau încercări de a limita numărul sau tipurile de idei. Aceasta reprezintă *etapa "divergentă"* în care se
4. Discutarea, criticarea și prioritizarea rezultatelor brainstorming-ului pentru acțiunea viitoare. Acest ultim pas este adesea numit *faza "convergentă"*, pas în care are loc o rafinare a tuturor ideilor în cele care sunt considerate cele mai

Figura 1.11. Procedura de bază pentru brainstorming (Wilson, C., 2013)

Regulile de bază pentru Brainstorming sunt:

- Scopul sesiunii este cantitatea, nu calitatea
- Fără critici și fără laude

- Ideile nebunești și diferite sunt binevenite
- Nu vă faceți griji pentru duplicate
- Ideile altora pot fi modificate
- Fără povești lungi (care necesită timp departe de idei)
- Se pot solicita clarificări succinte dacă nu se înțelege o idee, o prescurtare sau un termen
- Normele de bază vor fi postate și aplicate
- Oricine poate reclama o încălcare a regulilor fundamentale
- Telefoanele mobile pe vibrații și fără computere sau tablete, cu excepția celui ce ia notițe
- Doar o persoană vorbește la un moment dat
- Dacă aveți o idee în timp ce altcineva vorbește, scrieți ideea pe un sticky note (Wilson, C., 2013).

Există trei principii fundamentale pentru brainstorming-ul de grup:

1. **Obținerea cantității absolute. Cantitatea**, nu calitatea, este obiectivul de brainstorming. Criteriul principal pentru succesul brainstormingului este numărul mare de idei care sunt generate. Orice lucru care limitează numărul de idei este contrar intenției de a face brainstorming .

De exemplu, participanții la brainstorming nu ar trebui să își ia propriile note, deoarece acest lucru îi împiedică (și pe cei din jurul lor) să genereze idei. Participanții nu ar trebui să monitorizeze e-mailul (atât de ușor acum cu conexiuni wireless, smartphone-uri și tablete!) sau să verifice Facebook în timpul sesiunii de brainstorming.

După sesiunea de brainstorming, participanții pot critica, evalua, clasifica sau vota ceea ce face o idee bună, dar în timpul brainstorming-ului, accentul trebuie să fie pus pe generarea de cât mai multe idei.

2. **Judecata/ critica cu privire la calitatea ideilor trebuie amânată.** Ideile altora nu trebuie criticate, fie *implicit* (de exemplu, prin expresii faciale sau alte comportamente non-verbale), fie *explicit* (spunând „Wow! Asta este o idee nebună!”).

De asemenea, o altă regulă mai subtilă este evitarea laudelor. Lăudarea unei idei este atașarea unei judecăți la această idee, ceea ce înseamnă că lipsa de laudă pentru alte idei ar putea fi

interpretată ca o critică tacită. Așadar, atât criticile, cât și laudele trebuie evitate în timpul brainstorming-ului.

3. **Încurajarea generării de idei noi și îndrăznețe (nebunești, ieșite din comun).** Noi idei pot fi generate prin sintetizarea ideilor, întinderea ideilor (mai mare, mai rapid, mai mic), aplicarea metaforelor sau îmbunătățirea ideilor existente. Ideile îndrăznețe care pot să nu fie direct aplicabile unui subiect de brainstorming pot servi drept declanșatoare pentru idei potențial utile. Ideile altora, considerate banale de aceștia, pot fi considerate ca fiind interesante de către alți participanți (cu un profil profesional diferit).

De exemplu: Ideile din povești sau filme de ficțiune științifică pot părea ciudate, dar multe produse existente sunt pline de concepte precum teleportarea, invizibilitatea și capacitatea de a călători în timp (Wilson, C., 2013).

Brainstorming-ul este utilizat pentru:

- generarea de idei sau cerințe;
- găsirea de soluții la probleme specifice;
- sprijinirea desing-ului conceptual prin generarea de metafore, idei pentru arhitecturi utilizator de interfață (UI) și moduri noi de a face lucrurile vechi;
- explorarea de noi spații de design/ proiectare;
- generarea coeziunii sociale în cadrul echipelor de produse.
- de regulă, în etapele timpurii sau mijlocii ale dezvoltării produsului; dar și
- ori de câte ori sunt necesare idei noi sau soluții la probleme

de exemplu, dacă că apare o problemă neașteptată și dificilă chiar înainte de a lansa un produs, brainstorming-ul ar fi o metodă adecvată pentru generarea de soluții potențiale (Wilson, C., 2013).

AVANTAJE:

- obținerea rapidă și ușoară a ideilor noi și a soluțiilor rezolvitoare;
- costurile reduse necesare folosirii metodei;
- aplicabilitatea largă, aproape în toate domeniile;
- stimulează participarea activă și creează posibilitatea contagiunii ideilor;
- dezvoltă creativitatea, spontaneitatea, încrederea în sine prin procesul evaluării amânate;
- dezvoltă abilitatea de a lucra în echipă și competențele de comunicare;

DEZAVANTAJE:

- nu suplineste cercetarea de durată, clasică;
- depinde de calitățile moderatorului de a anima și dirija discuția pe făgașul dorit;
- oferă doar soluții posibile, nu și realizarea efectivă;
- uneori poate fi prea obositor sau solicitant pentru unii participanți.

Figura1.12. Principalele avantaje și dezavantaje la brainstorming-ului

Activitate: Pentru generarea ideii dvs. de produs/ serviciu, organizați o sesiune de brainstorming pentru emiterea de idei creative în acest sens. Porniți practic de la produsul inițial și generați cât mai multe idei de îmbunătățire a acestuia până ajungeți la acea idee pe care doriți să o puneți în practică. Prezentați în scris modul organizare a sesiunii de brainstorming.

1.4. Procesul de dezvoltare și planificare a produsului

Un **proces de dezvoltare de produs** este secvența de pași sau activități pe care o întreprindere le folosește pentru a concepe, proiecta și comercializa un produs. Un proces de dezvoltare bine definit este util din următoarele motive:

- **Asigurarea calității:** un proces de dezvoltare specifică fazele prin care va trece un proiect de dezvoltare și punctele de control pe parcurs. Atunci când aceste faze și puncte de control sunt alese cu înțelepciune, urmărirea procesului de dezvoltare este o modalitate de a asigura calitatea produsului rezultat.
- **Coordonare:** Un proces de dezvoltare clar articulat acționează ca un plan general care definește rolurile fiecăruia dintre jucătorii din echipa de dezvoltare. Acest plan informează membrii echipei când vor fi necesare contribuțiile lor și cu care vor trebui să facă schimb de informații și materiale.
- **Planificare:** Un proces de dezvoltare include repere corespunzătoare finalizării fiecărei faze. Momentul acestor etape ancorează programul proiectului general de dezvoltare.
- **Management:** Un proces de dezvoltare este un reper pentru evaluarea performanței unui efort continuu de dezvoltare. Prin compararea evenimentelor reale cu procesul stabilit, un manager poate identifica posibile zone cu probleme.
- **Îmbunătățire:** documentarea atentă și revizuirea continuă a procesului de dezvoltare a unei organizații și a rezultatelor acesteia pot ajuta la identificarea oportunităților de îmbunătățire (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

Procesul generic de dezvoltare a produsului constă în **șase etape**, așa cum este ilustrat în figura 8. Procesul începe cu o fază de planificare, care este legătura cu activități avansate

de cercetare și dezvoltare tehnologică. Rezultatul fazei de planificare este declarația de misiune a proiectului, care este intrarea necesară pentru a începe faza de dezvoltare a conceptului și care servește drept ghid pentru echipa de dezvoltare. Concluzia procesului de dezvoltare a produsului este lansarea produsului, moment în care produsul devine disponibil pentru cumpărare pe piață.

Cele șase faze ale procesului de dezvoltare generică sunt:

- 0. Planificare:** Activitatea de planificare este adesea denumită „faza zero”, deoarece precede aprobarea proiectului și lansarea procesului de dezvoltare a produsului. Această fază începe cu identificarea oportunității ghidată de strategia corporativă și include evaluarea evoluțiilor tehnologice și a obiectivelor pieței. Rezultatul fazei de planificare este declarația de misiune a proiectului, care specifică piața țintă pentru produs, obiectivele de afaceri, ipotezele cheie și constrângerile.

Tabelul 1.2. Procesul generic de dezvoltare a produsului (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

PLANIFICARE	DEZVOLTAREA CONCEPTULUI	PROIECTARE LA NIVEL DE SISTEM	PROIECTARE DETALII	TESTARE ȘI RAFINARE	CREȘTEREA PRODUCȚIEI
Marketing: <ul style="list-style-type: none"> Oportunitate de piață articulată Definiți segmentul pieței 	<ul style="list-style-type: none"> Colectați nevoile clienților Identificați utilizatorii principali Benchmarking-ul produselor competitive 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborați un plan pentru opțiunile de produs și familia extinsă de produse 	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltați un plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborați materiale de promovare și lansare Facilitați testarea pe teren 	<ul style="list-style-type: none"> Plasați producția timpurie la clienții cheie
Design: <ul style="list-style-type: none"> Considerați platforma și arhitectura produselor Evaluati noile tehnologii 	<ul style="list-style-type: none"> Investigați fezabilitatea conceptelor de produs Dezvoltați concepte de design industrial Construiți și testați prototipuri experimentale 	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltați arhitectura produsului Definiți subsistemele și interfețele majore Rafinați designul industrial Ingineria componentelor preliminare 	<ul style="list-style-type: none"> Definiți geometria piesei Alegeți materiale Atribuiți toleranță Documentația completă de control a proiectării industriale 	<ul style="list-style-type: none"> Testați performanța generală, fiabilitatea și durabilitatea Obțineți aprobări de reglementare Evaluati impactul asupra mediului Implementați modificări de proiectare 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluati producția timpurie
Manufacturing: <ul style="list-style-type: none"> Identificați constrângerile de producție Stabiliți strategia lanțului de aprovizionare 	<ul style="list-style-type: none"> Estimați costurile de producție Evaluati fezabilitatea producției 	<ul style="list-style-type: none"> Identificați furnizorii pentru componentele cheie Efectuați analize de achiziție Definiți schema de asamblare finală 	<ul style="list-style-type: none"> Definiți procesul de producție a pieselor Unelte de proiectare Definiți procesul de asigurare a calității Achiziționați acele componente ce necesită o durată mare de realizare 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitați creșterea furnizorului Definiți procesul de fabricație și asamblare Antrenați forța de muncă Rafinați procesul de asigurare a calității 	<ul style="list-style-type: none"> Începeți funcționarea completă a sistemului de producție
Alte funcții <ul style="list-style-type: none"> Cercetare: demonstrați tehnologiile disponibile Finanțe: furnizați obiective de planificare Managementul proiectului: alocați resursele proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> Finanțe: facilitați analiza economică Legal: investigați problemele legate de brevete 	<ul style="list-style-type: none"> Finanțe: facilitați analiza de cumpărare Serviciu: identificați problemele de service 		<ul style="list-style-type: none"> Vânzări: elaborați un plan de vânzări 	<ul style="list-style-type: none"> Management-ul proiectului: realizați revizuirea post-proiect

- 1. Dezvoltarea conceptului:** în faza de dezvoltare a conceptului, sunt identificate nevoile pieței țintă, sunt generate și evaluate concepte alternative de produse și sunt selectate unul sau mai multe concepte pentru dezvoltare și testare ulterioară. Un concept este o descriere a formei, funcției și caracteristicilor unui produs și este de obicei însoțit de un set de specificații, o analiză a produselor competitive și o justificare economică a proiectului.
- 2. Proiectare la nivel de sistem:** Faza de proiectare la nivel de sistem include definirea arhitecturii produsului, descompunerea produsului în subsisteme și componente, proiectarea preliminară a componentelor cheie și alocarea responsabilității de proiectare a detaliilor atât resurselor interne, cât și celor externe. Planurile inițiale pentru sistemul de producție și asamblarea finală sunt de obicei definite și în această fază. **Rezultatul** acestei faze include, de obicei, un aspect geometric al produsului, o specificație funcțională a fiecărui subsistem al produsului și o diagramă preliminară a procesului pentru procesul de asamblare finală.
- 3. Proiectarea detaliilor:** faza de proiectare a detaliilor include specificarea completă a geometriei, materialelor și toleranțelor tuturor pieselor unice din produs și identificarea tuturor pieselor standard care urmează să fie achiziționate de la furnizori. Se stabilește un plan de proces și se proiectează scule pentru fiecare parte care trebuie fabricată în cadrul sistemului de producție. **Rezultatul** acestei faze este documentația de control pentru produs: desenele sau fișierele computerizate care descriu geometria fiecărei piese și instrumentele sale de producție, specificațiile pieselor achiziționate, lanțul de aprovizionare cu producție și planurile de proces pentru fabricare și asamblare produsului. Trei aspecte critice care sunt cel mai bine luate în considerare pe parcursul procesului de dezvoltare a produsului, dar care sunt finalizate în faza de proiectare a detaliilor, sunt *selectarea materialelor, costul de producție și performanța robustă*.
- 4. Testare și rafinare:** Faza de testare și rafinament implică construirea și evaluarea mai multor versiuni de preproducție ale produsului. Prototipurile timpurii (alfa) sunt de obicei construite cu piese intenționate de producție - piese cu aceeași geometrie și proprietăți materiale ca și cele destinate versiunii de producție a produsului, dar nu neapărat fabricate cu procesele reale care vor fi utilizate în producție. Prototipurile alfa sunt testate pentru a determina dacă produsul va funcționa așa cum a fost proiectat și dacă produsul satisface nevoile cheie ale clienților. Prototipurile (beta) ulterioare sunt de obicei construite cu piese furnizate de procesele de producție intenționate, dar nu pot fi asamblate utilizând procesul de asamblare finală intenționat. Prototipurile beta sunt evaluate extensiv pe plan intern și sunt, de asemenea, testate de obicei de către clienți în

propriul mediu de utilizare. Scopul prototipurilor beta este, de obicei, să răspundă la întrebări despre performanță și fiabilitate pentru a identifica modificările tehnice necesare pentru produsul final.

- 5. Creșterea producției:** în faza de creștere a producției, produsul este realizat utilizând sistemul de producție prevăzut. Scopul creșterii este formarea forței de muncă și rezolvarea oricăror probleme rămase în procesele de producție. Produsele produse în timpul creșterii producției sunt uneori furnizate clienților preferați și sunt evaluate cu atenție pentru a identifica orice defecte rămase. Trecerea de la creșterea producției la producția continuă este, de obicei, treptată. La un moment dat în această tranziție, produsul este lansat și devine disponibil pentru distribuție pe scară largă. O revizuire a proiectului după lansare poate avea loc la scurt timp după lansare. Această revizuire include o evaluare a proiectului atât din punct de vedere comercial, cât și din perspectiva tehnică și este destinată identificării modalităților de îmbunătățire a procesului de dezvoltare pentru proiectele viitoare (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

***Activitate:** Realizați procesul generic de dezvoltare al produsului dvs. creativ, incluzând și unele dintre sarcinile și responsabilitățile tipice ale funcțiilor cheie de afaceri pentru fiecare fază.*

1.5. Identificarea și înțelegerea oportunității produsului

În contextul dezvoltării produsului, o oportunitate este o idee pentru un produs nou. O oportunitate este o descriere a produsului în formă embrionară, o nevoie nou percepută, o tehnologie nou descoperită sau o potrivire aproximativă între o nevoie și o posibilă soluție. În cea mai timpurie etapă a dezvoltării, incertitudinea umrește viitorul, astfel încât o oportunitate poate fi considerată o ipoteză despre modul în care s-ar putea crea valoare.

***Exemple:** - Pentru o companie de produse de consum precum Procter & Gamble, o oportunitate ar putea fi un nou tip de produs de curățare sugerat de un client / Pentru o companie de materiale precum 3M, ar putea fi un nou polimer cu proprietăți neobișnuite.*

Unele oportunități devin în cele din urmă produse noi, în timp ce altele nu justifică niciodată o dezvoltare substanțială. O oportunitate pentru un produs nou este de obicei articulată cu mai puțin de o pagină de informații, incluzând adesea un titlu descriptiv, o narațiune care explică ideea și, uneori, inclusiv o schiță a unui posibil concept de produs.

Tipuri de oportunități

Deși există multe modalități de a clasifica oportunitățile, două dimensiuni sunt deosebit de utile:

- măsura în care echipa este familiarizată cu soluția care ar putea fi utilizată și
- măsura în care echipa este familiarizată cu nevoia soluției (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

Pentru produsele bazate pe tehnologie, aceste dimensiuni pot fi, de asemenea, considerate a fi *cunoașterea tehnologiei* și *cunoașterea pieței* (figura 9)

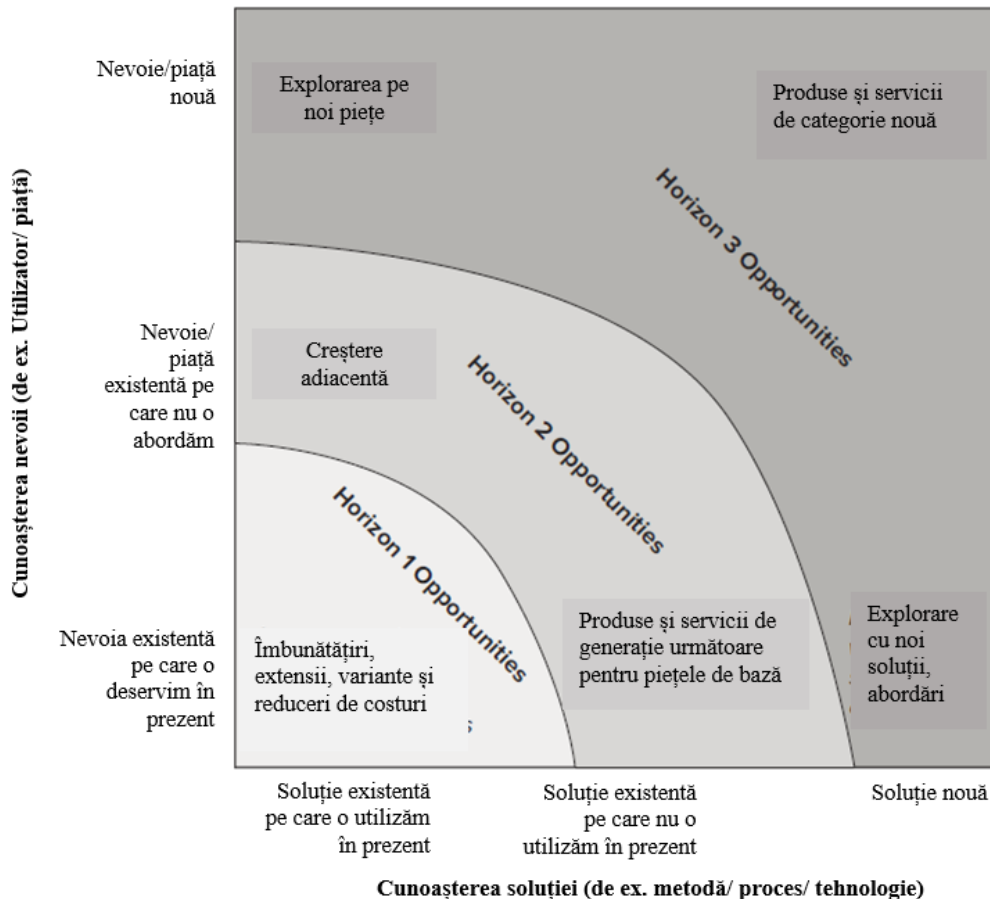


Figura 1.13. Tipuri de oportunități. Orizonturile 1, 2 și 3 reprezintă niveluri crescute de risc, reflectând diferite tipuri de incertitudine (Sursa: Terwiesch, Christian și Karl T. Ulrich, „Turnee de inovare: crearea și identificarea unor oportunități excepționale”, Harvard Business Press, 2009)

Deoarece riscul de eșec crește pe măsură ce oportunitățile se abat de la ceea ce echipa știe deja bine, putem împărți peisajul oportunităților în categorii pe baza „orizontului” de incertitudine cu care se confruntă echipa. **Oportunitățile Orizont 1** sunt în mare parte îmbunătățiri, extensii, variante și reduceri de costuri ale produselor existente pentru piețele existente. Sunt oportunități cu risc relativ scăzut. **Oportunitățile Orizont 2** se îndreaptă spre un teritoriu mai puțin cunoscut, într-una sau ambele dimensiuni ale pieței sau ale tehnologiei.

Oportunitățile Orizont 3 reprezintă încercări de a exploata oportunități care într-un fel sunt noi pentru lume, întrucupând cel mai înalt nivel de incertitudine (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

Studiu de caz: FroliCat

Exemplul 10 arată oportunitatea urmărită în cele din urmă de FroliCat, deoarece a fost articulată pentru prima dată în urma unei sesiuni de brainstorming de către membrii echipei. Oportunitatea a fost pentru o jucărie de pisică interactivă constând dintr-un obiect oscilant agățat de partea inferioară a unei mese, care ar fi mutat de o mână de sus. Acesta este un exemplu de oportunitate care include un posibil concept de soluție, care este tipic pentru eforturile axate pe identificarea oportunităților pentru produse noi într-o categorie bine definită, cum ar fi jucăriile pentru pisici.

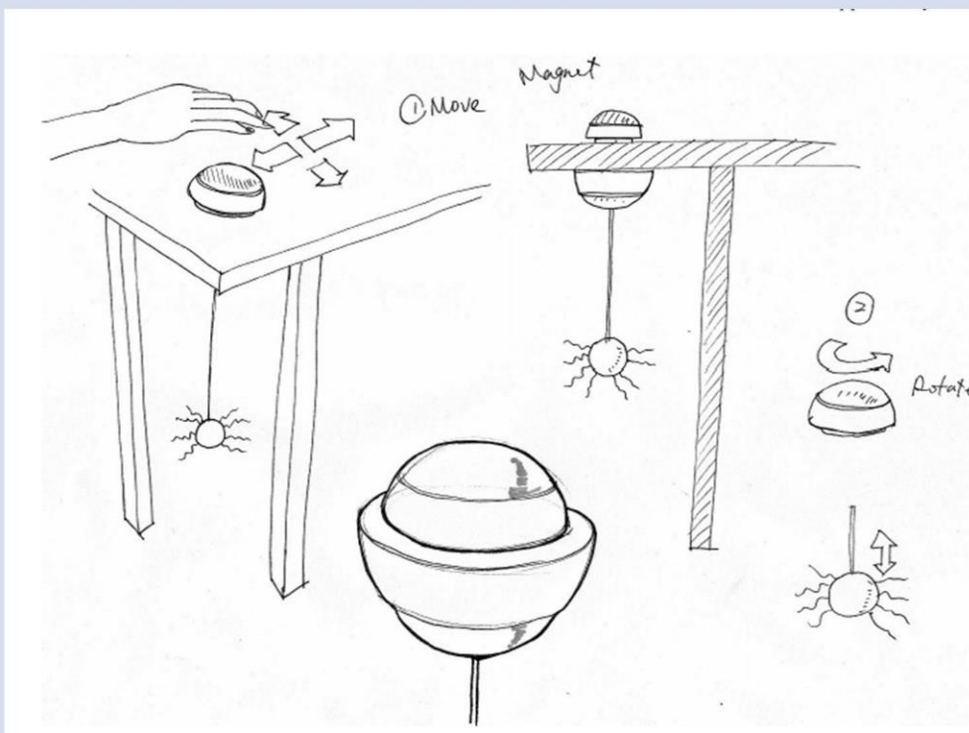


Figura 1.14. Oportunitatea „mingii balansoare” urmărită în cele din urmă de echipa FroliCat așa cum a fost înregistrată pentru prima dată într-o schiță. Acesta este un exemplu de oportunitate care include un concept potențial de soluție

Din cauza necesității de a lansa un produs în decurs de aproximativ un an, echipa FroliCat a evitat în mod explicit oportunitățile orizont 3. Echipa a dorit să se bazeze pe succesul său inițial cu jucăria pentru pisici Bolt, concentrându-se astfel pe clienții săi existenți și pe nevoile existente pe care le-a abordat deja. A căutat o soluție de nouă generație pentru nevoia existentă de a distra pisicile și s-a concentrat astfel asupra

Oportunitățile variază mult ca valoare, însă cu toate acestea, această valoare este afectată de incertitudine. Prin urmare, este foarte util să identificăm un set de oportunități și apoi să selectăm un subset pentru dezvoltare ulterioară, cu doar câteva care se vor realiza = **turneu de inovare**.

În majoritatea setărilor, sunt luate în considerare zeci, sute sau chiar mii de oportunități pentru fiecare succes comercial. Un proces de filtrare selectează un subset pentru dezvoltare ulterioară și, dintre acestea, alege unul sau mai mulți „campioni” care vor fi lansați ca eforturi complete de dezvoltare a produsului.

Procesul de identificare a oportunităților încorporat într-un turneu de inovare precede procesul de dezvoltare a produsului

În timp ce atât procesul de identificare a oportunităților, cât și procesul de dezvoltare a produsului constau din pași de dezvoltare și pași de selecție, obiectivele generale ale celor două activități sunt destul de diferite (Ulrich, K.T. și alții, 2020):

- ✚ în **identificarea oportunităților**, *obiectivul este de a genera un număr mare de oportunități și de a elimina în mod eficient pe cei care nu sunt demni de investiții suplimentare.*
- ✚ în **procesul de dezvoltare a produsului**, *scopul este să profităm de ocazia prezentată în declarația de misiune și să facem tot posibilul pentru a ne asigura că devine cel mai bun produs pe care îl poate avea .*

Deși identificarea oportunităților și dezvoltarea produsului pot fi considerate activități separate, există în mod clar unele suprapuneri între ele.

De exemplu, într-o afacere cu produse de consum precum FroliCat, conceptele preliminare de produse sunt aproape întotdeauna generate și explorate cu prototipuri în timpul procesului de identificare a oportunității, înainte de a începe un proces formal de dezvoltare a produsului. Cu toate acestea, aceste activități exploratorii sunt efectuate în mod obișnuit pentru mai multe oportunități alternative, doar cele mai promițătoare urmând o proiectare și o dezvoltare mai cuprinzătoare a produselor. Turneul de identificare a oportunităților folosită de FroliCat, a început cu 50 de oportunități, rezultând în cele din urmă una aleasă pentru a intra în dezvoltarea completă a produsului.

Având în vedere că oportunitățile mari sunt rare, procesul de identificare a oportunităților pentru a crește numărul de oportunități excelente identificate poate fi gestionat în trei moduri de bază:

- Generarea unui număr mare de oportunități

- Căutarea unei calități ridicate a oportunităților generate
- Crearea unei diferențe mari în calitatea oportunităților

Astfel, procesul de identificare a oportunităților cuprinde șase etape:



1. Stabilirea unui grafic
2. Generarea și identificarea a cât mai multor oportunități
3. Scanarea oportunităților
4. Dezvoltarea oportunităților promițătoare
5. Selectarea oportunităților excepționale
6. Reflectarea asupra rezultatelor și a procesului (Ulrich, K.T. și alții, 2020).

În consecință, performanța procesului de identificare a oportunităților depinde de luarea în considerare a unui număr mare de oportunități dintr-o varietate de surse, aplicarea proceselor de generare a ideilor care au ca rezultat oportunități bune și luarea în considerare a oportunităților de calitate foarte variabilă. Prin filtrarea și dezvoltarea sistematică a unui set mare de oportunități brute pentru a identifica câteva excepționale pentru dezvoltarea ulterioară, resursele organizației sunt utilizate la maximum.

Activitate: Pentru ideea dvs. de produs creativ, identificați oportunitățile conform celor șase etape ale procesului de indentificare.

Bibliografie:

- Bakhshi, H., McVittie, E., & Simmie, J. (2008). *Creating innovation: do the creative industries support innovation in the wider economy*. London: NESTA.
- Bujor, A., & Avasilcai, S. (2014). Co-creation innovation in consumer goods industry: the Case of Barilla Group (A). *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA, Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #3*. Oradea.
- Bujor, A., & Avasilcai, S. (2016). Co-creation in Romanian consumer goods industry. *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, Issue #2*, 5-8.
- Bujor, A., Avasilcai, S., & Alexa, L. (2017). The nature of the creative workforce. *MATEC Web of Conferences 126, 04010, Annual Session of Scientific Papers IMT ORADEA 2017*.
- Davies, R., & Sigthorsson, G. (2013). *Introducing the Creative Industries from Theory to Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Flew, T. (2012). *The Creative Industries. Culture and Policy*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gallo, C. (2011). *Steve Jobs. Secretele inovației*. Bucuresti: Curtea Veche.
- Hartley, J. (2005). *Creative Industries*. Victoria, Australia: Blackwell Publishing Ltd.
- Hartley, J., Potts, J., Cunningham, S., Flew, T., Keane, M., & Banks, J. (2013). *Key Concepts in Creative Industries*. London: SAGE Publications Ltd.
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Gower Publishing Ltd.
- Leary, T. (1964). *The Effects of Test Score Feedback on Creative Performance and of Drugs on Creative Experience*. Julio Mario Santo Domingo Collection.
- Maital, S., & Seshadri, D. (2007). *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- May, R. (1994). *The Courage to Create*. New York: W. W. Norton & Company.
- Mooney, R. (1963). A Conceptual Model for Integrating Four Approaches to the Identification of Creative Talent. *The Second (1957) University of Utah Research Conference on the Identification of Creative Scientific Talent* (pg. 177-180). Salt Lake City: University of Utah Press.
- NESTA. (2006). *Creating Growth: How the UK Can Develop World Class Creative Business*. London.
- NESTA. (2008). *Beyond the Creative Industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*.
- Pearson . (2012). *About: Pearson Publishing*. Preluat de pe Pearson Publishing Web site: <http://www.pearson.co.uk>
- Pearson. (2015). *About Us: Pearson Publishing*. Preluat pe 2015, de pe Pearson Publishing Web site: <http://www.pearson.co.uk/about/>
- Sternberg, R. (1988). *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- Taylor, W. C. (1988). Various Approaches to and Definitions of Creativity. În J. R. Stenberg, *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (p. 101). New York: Cambridge University Press.
- The Economist. (2007). *Something new under the sun: A Special report on innovation*. London: The Economist.
- UNCTAD; UNDP. (2010). *All Publications: Creative Economy 2010 Report: A Feasible Development Option*. Preluat de pe UNCTAD Web Site: <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=946>
- Wilson, C., 2013. *Brainstorming and Beyond*, Elsevier Inc.

Ulrich, K.T, Eppinger, S.D., Yang, M.C., 2020. *Product Design and Development*, McGraw-Hill Education, New York (7th edition).

CAPITOLUL 2. COMUNICARE DIGITALĂ

INTRODUCERE:

Teoria comunicării nu este una recentă, însă prezintă un interes deosebit și în prezent. Legăturile dintre teoria comunicării și alte ramuri de știință a fost demonstrată prin studii și cercetări nenumărate (figura 1).

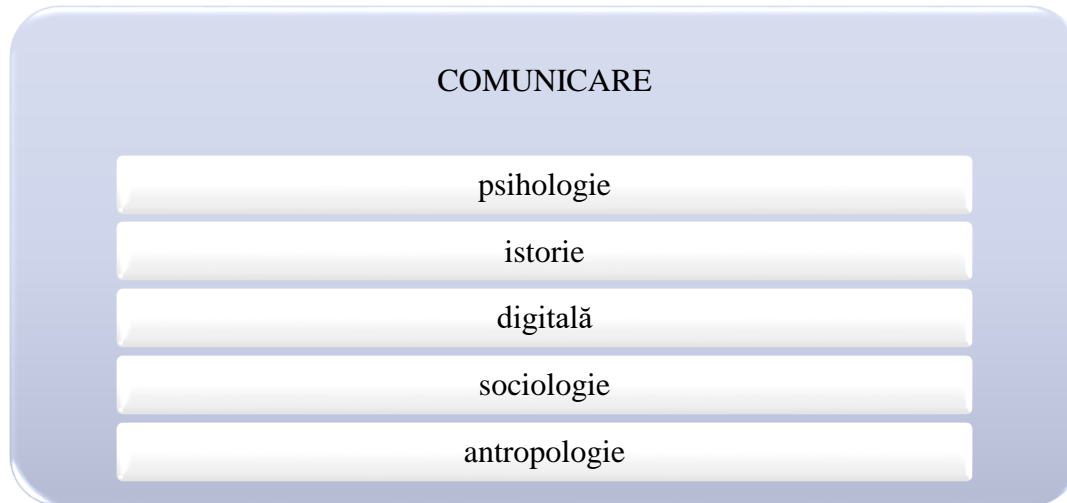


Figura 2.1. Ramurile de știință asociate teoriei comunicării

O astfel de înrudire a permis dezvoltarea teoriei comunicării aducând aport într-o măsură diferită. Totodată comunicarea este prezentată drept:

- Un proces de creare și interpretare al mesajelor
- Crearea unui mesaj trebuie să cuprindă etape de tip: construcție, invenție, planificare, constituit sau selectat de către cel care comunică
- Urmărește interpretarea mesajelor, cu alte cuvinte decodificarea informațiilor esențiale care se doresc a fi transmise
- Este privită drept un proces relațional nu doar pentru că implică două persoane, dar și pentru că poate afecta natura conexiunilor dintre cei care comunică
- Mesajul transmis întotdeauna necesită un feedback, fapt ce face referire la natura răspunsului

Există astfel o serie de teorii care au reușit să contureze în timp ce este comunicarea.

1. Abordare socio-psihologică – conform acestei abordări, comunicarea este privită drept o interacțiune interpersonală și de influență.

2. Abordare cibernetică – susține faptul că la baza unei comunicări stă un transfer de informații, procesare, control și feedback
3. Abordarea retorică – se concentrează pe disponibilitatea tuturor tehnicilor de persuasiune, pe argumentare, organizarea ideilor, limbaj și caracter public al comunicării
4. Abordare simbolică – se bazează pe percepția comunicării prin partajarea semnelor care indică un anumit mesaj. Astfel simbolurile devin relevante din perspectiva naturii acestora non-verbale și arbitrare, dar totodată implică impactul acestora din perspectiva culturii diferite
5. Abordare socio – culturală – conform acestei abordări limbajul utilizat poate contura modul în care oamenii gândesc și construcția realității sociale
6. Abordare critică – această perspectivă prezintă comunicarea drept o provocare reflectivă
7. Abordare fenomenologică – se bazează pe auto-descoperire și nu numai prin dialog.

1. COMUNICARE: noțiuni introductive

Definirea conceptului de comunicare este esențială. Din perspectiva psihologiei, comunicarea poate fi abordată drept o nevoie fundamentală. Cu toate acestea întrebarea rămâne: ce este comunicarea?

Privită drept o nevoie fundamentală, putem spune că orice ființă umană manifestă o nevoie puternică și universală de a comunica. Totodată permite satisfacerea și al altor nevoi umane precum:

- *Nevoi fizice* – lipsa comunicării poate aduce la nesatisfacerea nevoilor de socializare, de asemenea la deteriorarea stării fizice (ex. crește riscul de îmbolnăviri cu viroze la persoane inactive din perspectiva comunicării)
- *Nevoia de confirmare* – se bazează pe rolul de comunicator și urmărește confirmarea propriei identități (figura 2).

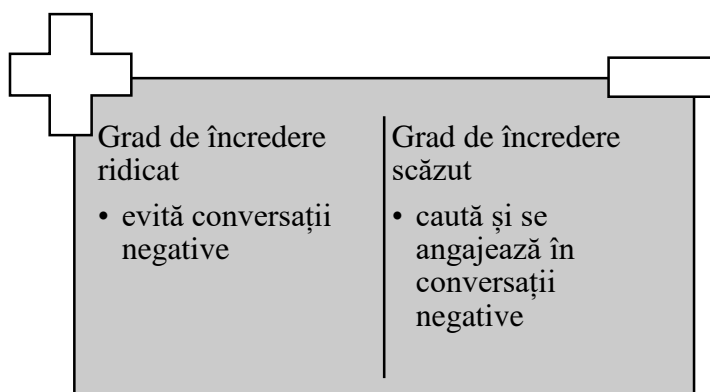


Figura 2.2. Rolul unui comunicator versus confirmarea identității

- *Nevoi practice* – delimitează astfel viața profesională de cea de zi cu zi al unei persoane. A fost demonstrat faptul că trebuie să existe și o comunicare practică, care se dovedește a fi mult mai efectivă.
- *Nevoi sociale* – se adresează nevoilor de a stabili relații cu alte persoane, legături vitale care pot satisface o serie de nevoi de ordin social precum: relaxare, control, de a fi inclus într-un grup – apartenență, afecțiune, plăcere.

Ce este relevant este că orice ființă umana simte nevoia de a relaționa, de a fi competent și de a avea autonomie proprie (Patrick, et al, 2007). O astfel de abordare aduce în prim plan diferențierea comportamentului așa zis „on stage” și „off stage”, cu alte cuvinte avem un comportament și abordăm un anumit tip de comunicare în societate și un alt tip de comportament și comunicare într-un mediu mai puțin formal (Hargie, O., 2011). Din perspectiva nevoilor unei ființe umane, în comunicare se poate identifica:

- *Relaționare* – răspunde nevoii de a crea conexiuni relevante și apropiate
- *Competență* – se transpune această nevoie prin dorința de a atinge scopuri sau obiective importante
- *Autonomia* – reprezintă nevoia de a fi stăpânul propriului destin, de a deține un control riguros asupra destinului propriu și nu de a fi condus (Hargie, O., 2011).

Alături de aceste nevoi este relevant de a înțelege faptul că știința comunicării reprezintă totodată formarea unei entități umane (Coover și Murphy, 2000). O astfel de abordare aduce în prim plan necesitatea și tendința unei persoane de a negocia anumite aspecte. Este demonstrat faptul că nevoia de a comunica poate aduce rezultate satisfăcătoare unei ființe umane. Cu cât comunicăm mai mult, cu atât se pot obține rezultate mai bune (Hargie, O., 2011).

Întrebarea rămâne....când începem să comunicăm? Este demonstrat faptul că orice persoană începe să comunice de la o vârstă fragedă. Fiecare etapă de dezvoltare al unei persoane este acoperită prin diverse moduri de a comunica: gesturi, imitare, achiziție de cunoștințe diverse, etc.

Interesant este totuși faptul că utilizăm conceptul de comunicare în contexte diferite: aducem în prim plan comunicarea între membrii familiei, în afaceri apare sintagma: „comunicare organizațională”, la nivel de rețele de afaceri este accentuată conglomerate de comunicare. Din această perspectivă Adler și Rodman aduc în prim plan trei abordări ale comunicării (figura 3).

<i>Comunicarea este...</i>		
<i>umană</i> • limbaj și vocabular	<i>simbolică</i> • reprezentări și imagini	<i>proces</i> • conversație

Figura 2.3. Abordări ale comunicării (Adler și Rodman, 2006)

Așadar comunicarea este privită din mai multe perspective, însă toate abordările o prezintă deseori drept un proces complex. Din această perspectivă procesul de comunicare prezintă următoarele elemente componente (Adler și Rodman, 2006):

- *Emițătorul* – reprezintă sursa care poate induce idei, transmite o serie de informații și sentimente, care în procesul de comunicare într-o primă instanță sunt codificate
- *Canal de transmitere* – reprezintă metoda prin care un anumit mesaj, o informație, o idee sau un sentiment sunt transmise
- *Mesaj* – reprezintă rezultatul codificării ideilor, informațiilor sau sentimentelor care se doresc a fi transmise
- *Receptor* – destinația finală al mesajului, un interlocutor, element capabil de a decodifica mesajul transmis
- *Feedback* – răspunsul unui receptor la mesaj
- *Zgomote* – sunt influențele negative care pot apărea la momentul transmiterii mesajului, pot interveni din perspectiva eficacității actului de comunicare (figura 4)

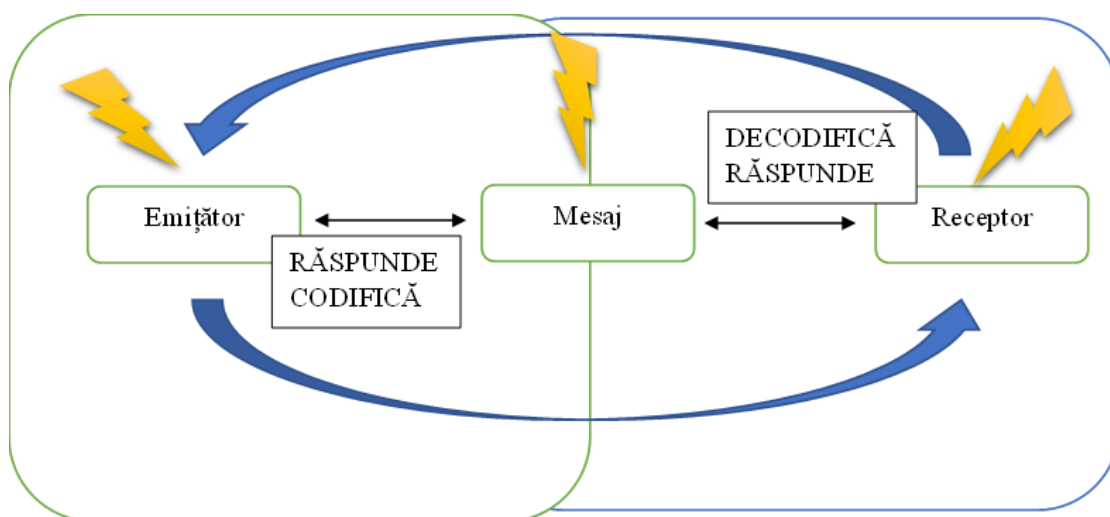


Figura 2.4: Modelul tranzacțional al comunicării (Adler și Rodman, 2006)

Activitate: Barierele comunicării eficiente

“Maria, te-am invitat la mine în birou pentru că astăzi evaluez performanțele subordonaților mei. Ai făcut o treabă bună anul acesta și vreau să știi că apreciez foarte mult acest lucru. Meriți felicitări pentru realizările echipei pe care o conduci.” “Desigur, sunt câteva domenii în care ai putea face mai mult, dar să începem evaluarea cu partea bună a lucrurilor. Ai reușit să-i implici pe membrii echipei tale în luarea deciziilor, ai pus la punct un sistem de planificare a activităților care a contribuit la îmbunătățirea performanțelor firmei, participi activ la ședințele cu conducerea compartimentului...”

“Maria, dă-mi voie acum să-ți spun ce cred că ar trebui să îmbunătățești. Sper că aceste remarci te vor ajuta să faci o treabă și mai bună pe viitor. Atitudinea ta față de muncă este greșită și cred că aceasta are o influență nefavorabilă asupra echipei tale. Ar trebui să fi un exemplu pentru subordonați în ceea ce privește punctualitatea, dar întârziî des la ședințe și la începerea lucrului. Fii mai conștientă în legătură cu acest aspect. Cred că ar trebui să fi mai creativă în realizarea sarcinilor. Faci doar ceea ce ți se spune și nimic altceva, nimic inovativ.” “Ai întrebări sau comentarii în legătură cu ceea ce ți-am spus?”

Întrebări pentru discuție

Ce răspuns anticipați din partea Mariei?

Care sunt barierele în comunicare în acest caz?

Cum ar putea fi condusă mai eficientă această discuție?

(Jucați rolurile celor două personaje).

Astfel din perspectiva comunicării digitale este foarte importantă alegerea canalului de transmitere a informațiilor. Esențială este înțelegerea factorilor care trebuie luate în considerare atunci când sunt utilizate tehnologiile digitale de comunicare precum: timpul de răspuns, volumul de informații transmise, controlul asupra mesajului în sine dar și atenției receptorului și eficacitatea comunicării (tabelul 1).

Tabelul 2.1. Factorii relevanți în alegerea canalelor de transmitere a unui mesaj (sursa: Adler și Rodman, 2006)

	Timpul de răspuns	Volumul de informații transmise	Controlul asupra mesajului în sine	Atenția receptorului	Eficacitatea comunicării
<i>Mesaje vocale</i>	Întârziat	Lipsește componenta vizuală	Ridicat	Scăzut	Slabă
<i>E-mail</i>	Întârziat	Nivel scăzut	Ridicat	Scăzut	Moderată
<i>Mesagerie instantă</i>	Imediat	Nivel scăzut	Ridicat	Moderat	Slabă

2. COMUNICARE IN AFACERI

Comunicarea în afaceri reprezintă una dintre cele mai dinamice discipline, conform IABC Foundation. Conform acestei organizații este importantă abordarea comunicării din mai multe perspective și anume:

- Practici de comunicare eficiente
- Partajarea și comunicarea de idei și experiențe
- Dezvoltarea unor standarde de etică și performanță.

În studiul intitulat: „Excellence in Public Relations and Communication Management” și realizat în anul 2002 de către IABC Research Foundation a urmărit identificarea și prezentarea importanței comunicării în organizație drept o funcție creatoare de valoare. Astfel a fost dezvoltată o abordare bazată pe întrebări de tip: „ce?” și „de ce?”

Acest studiu a adus în prim plan cele trei nivele relevante în comunicare și anume:

- ✓ **Nivel la nivel de grup** – se referă în mod special la o comunicare de tip individual (comunicare cu angajații, relațiile cu investitorii) atunci când se urmărește un obiectiv specific care poate afecta un anumit comportament sau atitudine;
- ✓ **Nivel funcțional** – deseori poate include mai multe programe cumulativ, prezintă importanță deosebită pentru funcția de comunicare în contextul în care permite o analiză a procesului de comunicare la nivel de departamente funcționale. Permite compararea modului în care este realizat procesul de comunicare dintre mai multe echipe de lucru sau departamente;

- ✓ **Nivel organizațional** – aduce în prim plan eficacitatea procesului de comunicare la nivelul întregii organizații sau afaceri. În cazul acestui nivel se urmărește atingerea obiectivelor prin comunicare atât internă, cât și externă.
- ✓ **Nivel de ecosistem** – urmărește externalizarea procesului de comunicare, în mod special referirea se face la măsurarea impactului informației transmise asupra societății, implicit ecosistemului de afaceri din care face parte organizația.

Cele patru nivele implică angajarea în procesul de comunicare a tuturor stakeholderilor, distincția dintre nivele însă poate fi explicată prin diferențele dintre aceste comunități (ex. angajați, investitori, acționari, clienți, etc.).

2.1. Comunicarea la nivel de grup

Comunicarea la nivel de grup necesită dezvoltarea unor abilități de relaționare interpersonale și sociale deosebite. La nivelul unui grup trebuie să se țină cont de o serie de elemente esențiale în dezvoltarea abilităților de comunicare și anume:

- *Scop / obiectiv* – trebuie să existe un scop bine definit: ce vrem să obținem sau să cunoaștem?
- *Percepție* – în atingerea scopului urmărit în primă etapă trebuie să fie cunoscut sau înțeles contextul / mediul de comunicare în care se află interlocutorul: ce cred că dorește interlocutorul să afle?
- *Transformare* – transformă ideile în acțiuni concrete: ce strategii de comunicare pot fi abordate pentru a atinge scopul?
- *Răspuns* – analizarea corectă a capacităților proprii: am o idee și știu că este bună, dar pot să o transpun fizic?
- *Feedback* – măsoară eficacitatea procesului de comunicare: oare mesajul a fost înțeles corect?

Toate aceste elemente au fost transpuse într-un model, creat de Hargie în 1997 și care aduce în prim plan trei elemente esențiale: comportament, feedback și emoții (figura 2.5)

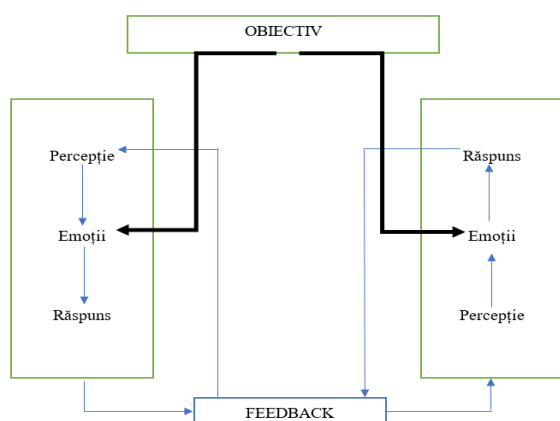


Figura 2.5. Modelul Hargie de dezvoltare al abilităților de comunicare interpersonală (Hargie, 2000)

Activitate:

Trebuie să ne gândim cum comunicăm cu alți oameni în decursul unei zile la servici sau la facultate. Se va răspunde la următoarele întrebări:

Adevărat

Fals

Sunt extrem de atent la ce spun alții

Deliberat arăt altor persoane că le ascult

Îmi place să ascult foarte atent ce spun alții

Nu mă gândesc la altceva timp în care cineva discută cu mine sau vorbește

Deseori întreb încă o dată ce a spus interlocutorul și întreb dacă am înțeles corect

Deseori rog colegii sau alte persoane să clarifice ce au avut în vedere

Pun întrebări în orice conversație

Sunt de fel foarte curios într-o conversație despre ce cred alții

În timpul conversației frecvent cer amănunte

Întotdeauna întreb opiniile altora despre un anumit subiect

Obiectiv: descoperirea unor abilități necesare unei comunicări eficiente în afaceri.

Interpretare: atunci când ținem cont de ce spun alții de obicei este compusă această componentă din abilitatea de a asculta și de a pune întrebări. Orice răspuns ADEVĂRAT înseamnă 1 punct, 0 pentru răspuns FALS. Pentru întrebările 1-5 se va aloca punctajul 1 pentru răspuns adevărat, întrebarea 6 va obține punctaj 1 doar pentru răspuns Fals, întrebările 7-11 vor obține punctajul 1 doar pentru răspuns adevărat.

Conform opiniei lui Owen Hargie, pentru o comunicare eficace, orice persoană trebuie să dezvolte o serie de abilități de comunicare, prezentate în tabelul 2. Un astfel de set de abilități pot fi corelate și pot fi exersate funcție de stilurile de comunicare care pot fi regăsite. Organizația MTD Training introduce în studiu comunicării o matrice a stilurilor de comunicare (figura 2.6) în care adoptă două abilități de comunicare drept axe: expresivitate și asertivitate (MTD Training, n/a)

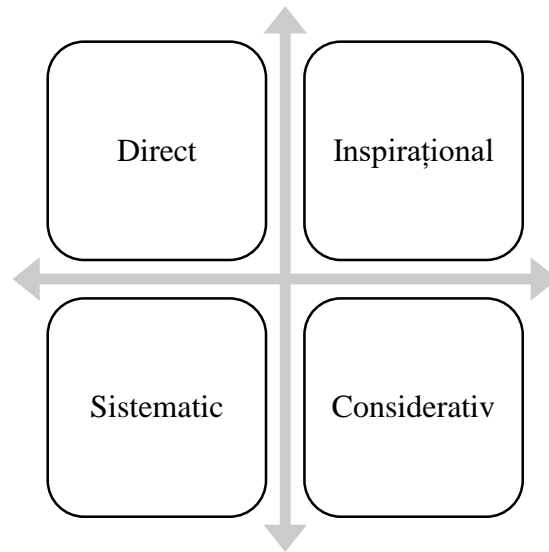


Figura 2.6. Matricea stilurilor de comunicare (MTD Training, n/a)

Particularitățile fiecărui stil de comunicare astfel sunt:

- Stil de comunicare direct – tinde a fi expeditiv, este caracterizat prin asertivitate redusă și emotivitate ridicată. Deseori în acest tip de comunicare viziunea proprie al emițătorului este impusă fără a lua în considerare ceea ce gândesc ceilalți din audiență
- Stil de comunicare inspirațional - Caracteristic persoanelor cu o viziune largă, unor inventatori, sau inovatori. Poate fi descris acest stil de comunicare prin faptul că se punctează o imagine de ansamblu, dar fără a pune accent pe detalii precum: cum poate fi realizat? Cine se va ocupa? Reprezintă totodată importanță atunci când este realizat un exercițiu de brainstorming
- Stil de comunicare sistematic – este caracteristic atunci când mesajul transmis este clar, bazat pe fapte și detalii. În acest tip de comunicare accentul este pus pe analiză obiectivă, este lipsit de asertivitate și emotivitate redusă
- Stil de comunicare considerativ – în acest stil de comunicare deseori opiniile audienței pot influența viziunea emițătorului. Aduc mesajele obiective în aria subiectivă influențând astfel calitatea mesajelor transmise-primate. Persoanele care adoptă acest stil de comunicare tind să mulțumească audiența, dar în același timp umăresc să medieze transmiterea mesajelor.

Tabelul 2.2. Abilități de comunicare și reguli de utilizare (Hargie, 2011)

<i>Abilitate de comunicare</i>	<i>Descriere</i>	<i>Reguli de utilizare</i>
Comunicare non-verbală	Include comunicarea para verbală, totodată se poate face referirea și la gesturi, mimică, limbajul corpului și postura, vestimentația, contactul vizual, ezitarea în comunicare, accentul, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Combinații multiple de semnale • Armonie dintre semnale non-verbale și comunicarea verbală • Adaptarea comunicării on-verbale la culturi diferite • Evită semnale și gesturi ostile • Atenție în utilizarea semnalelor comunicării non-verbale
Empatie	Abilitatea de încuraja și a genera comportamente pozitive, utilizată în exces poate conduce și către apariția unor comportamente negative	<ul style="list-style-type: none"> • Aplică tehnici de încurajare, gesturi • Oferă oportunități comune de lucru unui grup
Capabilitatea de a întreba	Capabilitatea de a adapta întrebări de tip deschis și cele de tip închis, este o abilitate prin care putem învăța de a pune întrebări corecte, în contextul potrivit. Încurajează obținerea de informații, date, participare și interactivitate, atenția grupului.	<ul style="list-style-type: none"> • Întrebări deschise generează opinii, discuții și deschidere • Întrebări închise deseori încurajează răspunsuri scurte • Ține cont de context și păstrează controlul • Evită întrebări retorice, sunt întrebări la care nu se așteaptă un răspuns
Caracter deschis	Abilitatea de a crea relații de comunicare mai puțin formale, urmărește gradul de auto-dezvăluire	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea pronumelui personal • Generează încredere și schimburi mutuale
Reflectare	Este o abilitate care permite identificarea și interpretarea emoțiilor, totodată este o abilitate de a re-interpreta mesajele transmise de receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Găsește cuvinte cheie care vor încuraja interlocutorul să se deschidă • Reformulează în stil propriu informațiile aflate • Găsește emoția cea mai puternică • Utilizează propriile cuvinte, dar nu utiliza alte informații decât cele primite • Prezintă informații în mod concis, specific și cu acuratețe • Combină fapte cu emoții și simțuri
Explicare	Abilitatea de a transmite date, informații și cunoștințe într-un mod clar, pot fi utilizate tehnici de explicare cauzale sau descriptive, prin imagini, demonstrații sau verbal. De asemenea asigură învățarea corectă, simplificarea informațiilor, ilustrarea și ajută la înțelegerea unor obiective.	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizează etape specifice procesului de explicare: pre-analiză, pregătire și planificare, prezentarea propriu zisă, discuție și clarificare, feedback și concluzii • Se va urmări prezentarea informațiilor într-un mod concis, onest, clar, fluent, limbaj corespunzător • Se va stabili un obiectiv concret de învățare • Selectarea metodelor și instrumentelor adaptate scopului
Ascultare	Văzut drept un proces mental, bazat pe înțelegere, memorare, răspuns și prezență. Este utilizată această abilitate atunci când se dorește structurarea și înțelegerea informațiilor, prezentarea valorii proprii, demonstrarea interesului vizavi de mesajul transmis, etc. Această abilitate totodată permite evitarea zgomotelor și a barierelor potențiale în transmiterea mesajelor	<ul style="list-style-type: none"> • Fii receptiv la informațiile și emoțiile transmise • Se evită semnalele non-verbale care indică tensiune • Analizează informațiile doar atunci când sunt înțelese în totalitate • Contactul vizual, mimica feței și alte semne de aprobare permit menținerea atenției • Asimilează informația și evită întreruperi

Persuasiune	Este o abilitate de a influența și de a fi influențat	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizează tactici care conduc către argumentare personală (utilizează umor, stabilește o relație bună, fii atractiv), argumentare logică (utilizează confidența și autoritatea, generează discuții contradictorii și dezbateri, utilizează argumente valide și clare, pot fi utilizate studii de caz) și argumentare emoțională (pot fi introduse elemente de etică)
Asertivitate	Generează anumite comportamente de tip: agresiv (poate genera conflicte în echipe), de conformare (acest tip de comportament urmărește evitarea conflictelor și acceptare prin manipulare) și asertiv (comportament care încurajează găsirea soluțiilor)	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizează un comportament ferm și fluent • Se ține cont de context și situație • Se utilizează elemente de comunicare non-verbală adaptate situației • Dezvoltă abilitatea de a spune NU
Negociere	Este abilitatea de a crea situații de tip câștig-câștig pentru cei angajați în comunicare	<ul style="list-style-type: none"> • Negocierea se urmărește drept un proces de colaborare • Întotdeauna ascultă atent • Se arată interesul față de celălalt interlocutor • Transformă diferențele în provocări • Pot fi utilizate tehnici de persuasiune
Leadership	Abilitatea de a influența pozitiv un anumit grup	<ul style="list-style-type: none"> • Se exercită motivare și stimulare intelectuală • Se poate pune accent pe considerații individuale

Studiu de caz: Identificarea abilităților de comunicare

“Să respecti planurile exact așa cum le-a desenat Dan. Nu putem face nici o greșeală. Dacă prototipul nu e gata până joi, vom pierde un contract important.” Cu aceste cuvinte, Dragoș Dragomirescu, șeful compartimentului Cercetare - Dezvoltare al unei mari întreprinderi de produse electronice, a pus pe bancul de lucru al lui George Petrescu un set de planuri pentru un nou dispozitiv de control. George a dat din cap, în semn că a înțeles, dar de fapt abia își stăpânea furia. Încă o dată, își spunea el, Dragomirescu și-a arătat preferința pentru Dan Ionescu, proiectantul. Dan era cel care primea laudele pentru o treabă bine făcută, cu Dan se consulta șeful când avea vreo problemă, în timp ce tot ceea ce spunea el era tratat “de sus” și superficial. După ce Dragomirescu a ieșit din laborator, George a început să se uite peste planuri. Deodată, ochii i sau mărit de interes: văzuse o greșeală la dispozitivul de cuplare...Deci, Dragomirescu vrea ca el să respecte întocmai planurile lui Dan. Ei bine, exact așa va face. George a terminat dispozitivul până joi, așa cum fusese programat. În timp ce Dragomirescu se grăbea să iasă cu prototipul din laborator, George ia aruncat un surâs batjocoritor. O oră mai târziu, Dragomirescu se întorcea roșu de furie, cu prototipul în mână. “Nu merge! Nu mai putem obține contractul și șeful meu țipă la mine! Ce naiba s-a întâmplat, George?” George se scarpină în cap, prefăcându-se nedumerit: “Nu pot să înțeleg. Am respectat întocmai planurile lui Dan, așa cum mi-ați spus. Poate e o greșeală...”

Discuție de grup:

Ce abilități de comunicare credeți că există?

Cine exersează aceste abilități de comunicare?

Cu toate acestea, alături de abilitățile de comunicare, există și o serie de aspecte cheie de urmărit atunci când se discută despre comunicare în echipe și anume:

- Trebuie stabilite obiective și activități clare și acceptate de membrii grupului de lucru
- Se exercită respect și încredere reciprocă
- Toți membrii echipei trebuie să participe în mod egal
- Auto-determinare, auto-motivare și control
- Trebuie să existe și relații de comunicare nu doar în contextul de lucru, dar și în afara acestuia

- Succesul sau eșecul grupului reprezintă un rezultat comun
- Comunicare deschisă onestă
- Pot fi acceptate și conflictele, doar în cazul în care sunt creative.

2.2. Comunicarea la nivel organizațional

La nivel organizațional, rolul de comunicator excelent îi revine managerului. În esență este veriga care permite inițierea unei comunicări eficiente. Întrebarea este ce este o comunicare eficientă?

În contextul organizațional comunicarea eficientă reprezintă un mecanism vital care permite relaționarea cu toate subsistemele organizaționale, dar și fiecare individ. Din această perspectivă o comunicare eficientă trebuie să fie:

- Să aibă un canal de comunicare deschis – astfel se poate încuraja interacțiunea deschisă și nediscriminatorie cu angajații unei organizații / întreprinderi
- Să dezvolte aspecte interpersonale ale comunicării – din această perspectivă se urmărește de fapt dezvoltarea de abilități precum: ascultarea, de a pune întrebări, un climat organizațional plăcut
- Mediu de lucru deschis în echipă – utilizarea instrumentelor după tiparul unor medii sociale în munca de echipă s-a dovedit a fi o tehnică relaxantă, mult mai deschisă și aducerea comunicării dintre membrii unei echipe într-o direcție mai puțin formală.

Alături de comunicare eficientă, poate fi distinsă și comunicarea strategică. Se stabilește între managerii unor companii și liderii din industrie sau parteneri de afaceri.

Ex. A.G.Lafley, CEO „Procter & Gamble” a introdus un proces de comunicare cu stakeholderii din mediul de afaceri printr-o serie de tematici de discuții:

- *Care este Viziunea voastră?*
- *Unde veți acționa?*
- *Cum veți câștiga?*
- *Ce capacități trebuie dezvoltate?*
- *Ce tip de sistem de management trebuie utilizat?”*

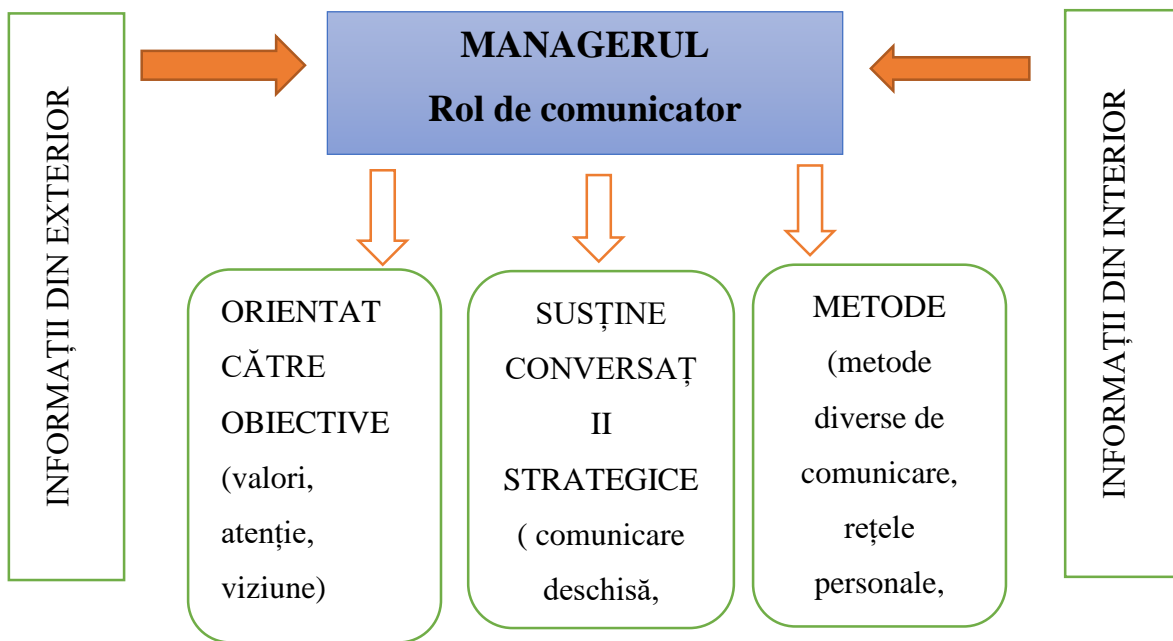


Figura 2.7 . Comunicarea eficientă în organizație

3. COMUNICARE ÎN MEDIUL VIRTUAL

Indiferent de tipul de comunicare pe care îl alegem să utilizăm (verbal sau non-verbală), în cazul comunicării în spațiul virtual include o nouă componentă esențială și anume angajament virtual. Din perspectiva teoriei comunicării clasice, un angajament practic reprezintă un proces a cărui rezultat poate fi cuantificat prin contribuții și schimbare (Johnston, 2016) și care poate fi atins prin comunicare eficientă și colaborare. Cu toate acestea în mediul virtual definiția acestui concept este prezentat din perspectiva contextului. O componentă esențială care intervine este legată de utilizarea tehnologiilor ITC atât din perspectiva motivării personale, dar și ca instrument de stabilirea a interacțiunilor cu mediul exterior (rețea, comunitate, etc.).

De asemenea în contextul comunicării la nivel organizațional trebuie să înțelegem trebuie să existe totodată și o comunicare eficientă. O astfel de comunicare poate conduce către creșterea productivității, anticiparea unor provocări, face legătura dintre organizație și alți stakeholderi.

O comunicare eficientă prezintă o serie de avantaje precum:

- Permite vehicularea unor informații practice – mesajele de afaceri spre exemplu deseori descriu un eveniment, explică de ce o anumită procedură a fost schimbată, etc.
- Aduce în prim plan fapte și nu impresii – este utilizat un limbaj concret, adecvat și cu detalii. Practic comunicarea este clară, convingătoare, cu acuratețe și etică
- Clarifică informația – se pot utiliza tabele, grafice, poze, sau diagrame care să permită clarificarea informației, să explice un anumit proces.

- Precizează responsabilitățile – se adresează unei audiențe specifice
- Oferă recomandări – se utilizează deseori mesaje de persuasiune.

Provocările curente atunci când discutăm despre comunicare:

- Tehnologia – progresul tehnologic a permis avansarea comunicării în mediul virtual prin utilizarea unor instrumente dedicate precum, e-mail, apeluri telefonice, mesaje vocale, fax, etc. aceste instrumente prezintă o importanță majoră nu doar pentru faptul că au fost aduse aceste instrumente, dar și din perspectiva transferului rapid de informații, frecvența. O utilizare tot mai mare al instrumentelor și a comunicării virtuale devine tot mai eficace.

Ecosistem digital

Acest tip de ecosistem este relativ recent definit. Ecosistemul digital pentru afaceri s-a impus ca și concept în urma deciziei Uniunii Europene de a lansa o serie de proiecte de finanțare care să anuleze decalajul dintre performanțele întreprinderilor mici și mijlocii din Europa și Statele Unite.

Nachira (2002) consideră relevantă această comunitate fiind compusă „specii digitale” ce pot ocupa un „mediu digital”.

Bosh a identificat o serie de factori de care trebuie să se țină cont atunci când o afacere există în mediul virtual:

- Potențial de creare a unor inovații cu efort minim;
- Utilizarea unor platforme care să atragă clienți dar și potențiali colaboratori;
- Existența unui număr nedefinit de utilizatori web (Bosch, 2009).

Briscoe abordează ecosistemul digital din perspectiva speciilor digitale și specifică că un astfel de ecosistem presupune existența a: unei populații virtuale, companii prestatori de servicii software, mediul World Wide Web (Briscoe, 2011). Tot Briscoe consideră important să se înțeleagă că într-un ecosistem digital construcția afacerilor trebuie realizată în subsisteme sau blocuri constructive, iar procesele ce se desfășoară în interior trebuie adaptate unor (Briscoe, 2011).

Stănescu și alți autori consideră că un ecosistem digital trebuie să cuprindă anumite elemente precum: resurse umane, practici specifice și cunoștințe specializate, infrastructura tehnică dezvoltată și context favorabil de afaceri și financiar (Stanescu, și alții, 2010). Din această perspectivă se consideră importantă existența unor întreprinderi inteligente (care utilizează aplicații software, sisteme multi-agent, sisteme de relaționare (networking), politici și instrumente de protejare a datelor) aflate în colaborare cu alte companii (programatori de

interfață, cei specializați în achiziții, utilizatori finali, etc.) (Stanescu, et.al, 2010; Stuermer, Abu-Tayeh, & Myrach, 2017)

El Sawy și Pereira consideră că există o serie de factori contextuali esențiali care preced apariția, definirea și abordarea conceptului de ecosistem de afaceri digital, figura 1.6. Totodată aduc în prim plan relevanța apariției și dezvoltării unor platforme digitale care să permită implementarea inovării deschise (El Sawy & Pereira, 2013)

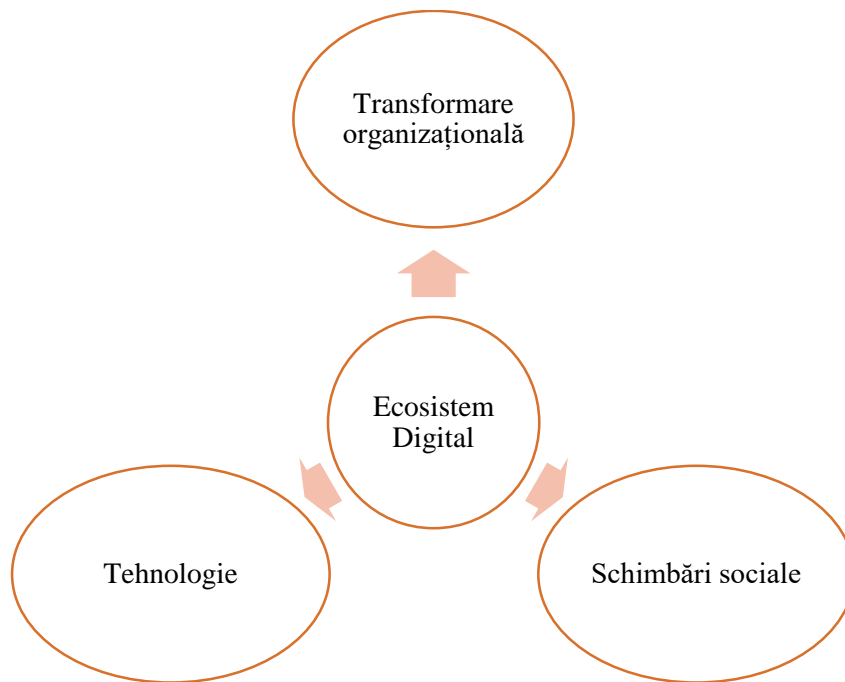


Figura 2.8: Elementele unui ecosistem digital

3.2. Canale digitale de comunicare

În lumea virtuală există o varietate de instrumente prin care poate fi realizată comunicarea. Punctul de plecare în acest sens este conținutul care va fi comunicat fie în interiorul unui grup, fie în relația cu exteriorul. Indiferent de destinația mesajului (în interior sau exterior) există o serie de instrumente digitale care oferă sprijin. Astfel putem distinge o serie de canale de comunicare și instrumente digitale care pot permite desfășurarea corectă a activității unei companii.

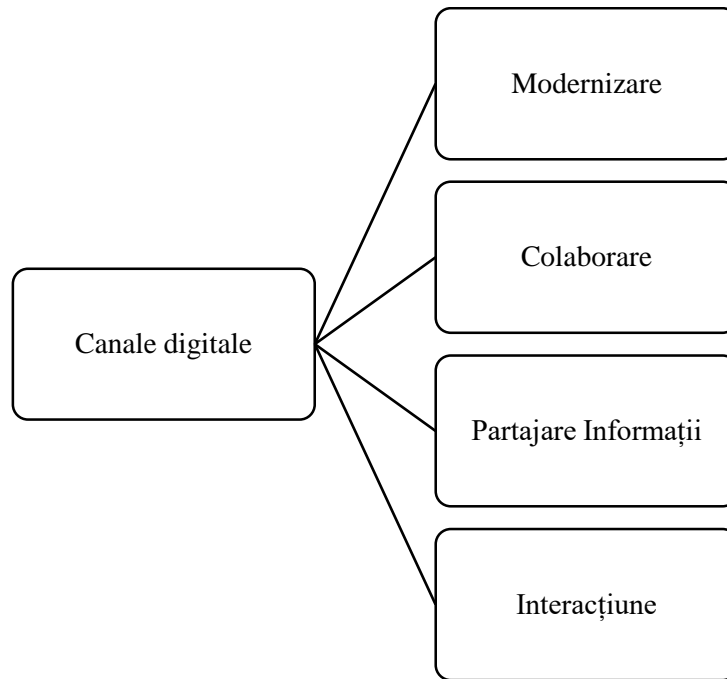


Figura 2.9. Canale de comunicare digitală în organizații

3.2.1. Modernizare – se referă mai mult la partea tangibilă care poate asigura o comunicare eficientă, totodată se discută despre asigurarea conectivității într-o organizație. De asemenea drept canal de comunicare se aduce în prim plan colaborarea dintre angajați. Utilizarea tehnologiei în context organizațional permite menținerea unei colaborări eficiente dintre diverse divizii sau filiale ale aceleiași companii.

1. Prezentările electronice – reprezintă o combinație dintre dispozitivele special destinate (videoproiectoare, laptop PDA sau calculator) și informațiile care se doresc a fi transmise. În cadrul prezentărilor pot fi utilizate imagini, combinații de text și scheme, grafice, pot fi transmise date statistice sub forma unor diagrame.

Cu toate acestea succesul unei prezentări depinde și de:

- Prestanța vorbitorului (gesturi, mimica, tonalitatea vocii, vestimentația)
 - Prezentarea sintetică al informațiilor
 - Timp scurt de prezentare și utilizarea fonturilor și a mărimii scrisului potrivită
 - Se utilizează fundal alb sau întunecat (se asigură astfel contrastul dintre prezentare și mediul ambiental)
2. Rețea Intranet – în afaceri este utilizată deseori rețea Intranet, o rețea de calculatoare închisă, care simplifică enorm transmiterea informațiilor în interiorul companiei și permite partajarea documentelor într-un mod mai eficient și rapid.

Ex. Electrolux a reușit să implementeze o astfel de rețea în 2016,

3.2.2. Comunicare de colaborare – se referă în mod special la munca în echipă. O astfel de activitate poate deveni una mai puțin facilă și datorită diversității membrilor echipei poate deveni chiar complicată. Din acest punct de vedere tehnologia poate asigura o colaborare la distanță², participarea în ședințe virtuale, partajarea documentelor. Avantajul acestor instrumente de lucru și comunicare este dat de faptul că astfel o companie poate salva din anumite costuri (ex. costul cu transport)

1. Table interactive – aceste dispozitive asigură atât conectivitatea la rețea virtuală, dar și sunt utilizate adesea în procesul de brainstorming al unei echipe.
2. Video apeluri – reprezintă o altă formă de colaborare și comunicare în echipă. Permite participarea mai multor persoane într-un apel fără a fi incluse într-un sistem de videoconferințe dedicat.
3. eRoom – reprezintă spații virtuale de lucru (ex, Groove), pot fi accesate prin intermediul unor browsere (Google Chrome, Internet Explorer, Mozilla). Prezintă avantajul ușurinței de conectare al membrilor unei echipe, pot conține o serie de pachete de informații și fișiere editabile de către echipă. Un exemplu de asemenea în acest sens este Google Classroom sau Microsoft Teams.
4. Videoconferințe și teleprezența – sunt cele mai puțin costisitoare instrumente și prezintă o serie de avantaje precum prezență virtuală (imagine și sunet). Permite simularea unei ședințe reale și asigură interacțiunea dintre participanți. De asemenea faptul că sunt instrumente care permit o prezentare realistă contribuie și este un avantaj.

Ex. Webex, Google Meet, Zoom, etc.

3.2.3. Comunicarea prin interacțiune – menținerea unor căsuțe de dialog

1. *Chat Box* – permite o conectivitate virtuală mult mai rapidă, totodată sunt utile atunci când este realizat un document colaborativ (exemplu: google docs). Comunicarea dintre participanți este realizată în timp real.

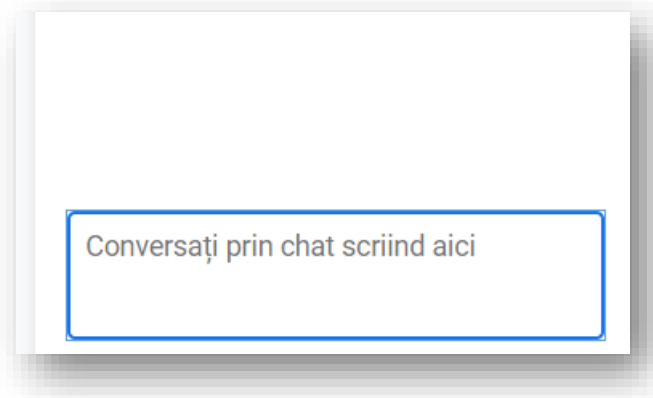


Figura2.10: Chat Box din Google Docs

2. *Web site* - Un canal de comunicare digital extrem de important pentru orice organizație. Majoritatea agenților economici au o pagină web (www.) pe care o pot utiliza în comunicarea cu clienții și nu numai, prin care pot transmite diverse informații (marketing, public speaking, etc.). tehnologie similară este utilizată și în cazul comunicării interne

3. *Blog Corporativ* – reprezintă o varietate de „jurnal virtual”. De obicei aceste bloguri oferă informații de tip: diverse sfaturi, secțiuni de întrebări și răspunsuri, articole de interes, etc. sunt de succes atunci când conținutul acestuia este în continuă schimbare și există creatori de conținut sau membri care contribuie constant la conținutul blogului. Blogul, drept un instrument de comunicare digitală, permite o interacțiune îndeosebi de relevantă atunci când este utilizat în scopuri de marketing (Diamond, 2019). Conform opiniei lui Diamond o astfel de interacțiune a permis atragerea audienței (mai ales pe cei ce se ocupă de publicitate), iar conținutul este co-creat.

4. *Comunicarea prin rețelele de socializare* – în mod special vizează utilizarea unor aplicații bazate pe internet. Cu toate acestea termenul de rețea de socializare poate cuprinde o varietate de aplicații: comunicare prin imagini (Instagram), bloguri, microbloguri (Twitter, Weibo), comunicare de conținut (canalul Youtube). Cu toate acestea acest tip de canal de comunicare se rezumă într-o mare măsură la comunicarea în afara locului de muncă.

Exemplu: 7-Eleven.Inc, o companie cu sediul în Dallas, Statele Unite ale Americii, utilizează o rețea numită Yammer prin care urmărește schimbul de cunoștințe și bune practici.

Yammer Enterprise Social Network

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/yammer/yammer-overview>

De asemenea utilizarea rețelelor de socializare permite unei companii să:

- Comunice cu clienții săi (reclame încărcate pe Youtube)

- Să urmărească și să asculte vocea clienților săi (Dr.Pepper utilizează preponderent Facebook și trimite zilnic cel puțin 2 mesaje scrise)
- Implicarea angajaților (ex. Tupperware Nordic)

6. *Mesaje Electronice* – trimiterea unor notificări sau mesaje prin canale digitale de comunicare necesită dezvoltarea unor abilități de scriere și creare de conținut. Mesajul transmis prin e-mail trebuie să fie unul clar, să acorde respect cititorului, să transmită informația cheie și să o plaseze în punctul central al mesajului, întotdeauna cereți o a doua opinie. Acest tip de mesaj prima dată a fost utilizat drept un sistem de mesagerie simplu. Sunt importante din mai multe perspective și anume: sunt utilizate drept atașamente, a trimite rapoarte diverse sau alt tip de documente mult mai mult decât transmiterea informației în sine.

Un alt aspect interesant este legat de faptul că mesajul electronic era creat cu destinația strictă de a transmite și de a face schimb de informații. Totodată prezintă avantajul de a fi trimis și livrat rapid.

Reguli de scriere al unui mesaj electronic:

- Se utilizează cuvinte simple
- Se utilizează același font
- Pot fi evidențiate cuvintele importante dacă utilizăm o altă culoare sau îngroșăm cuvântul
- Poate fi utilizat un spațiu, pentru a evidenția un anumit capitol sau paragraf
- Se utilizează un stil de scriere care trebuie adaptat audienței, celor care vor primi mesajul – scrie un mesaj simplu
- În comunicare profesională se utilizează adrese de email instituționale / ale companiei – de recomandat este ca o ad

Utilizarea mesajelor electronice în contextul organizațional depinde de cultura și practicile de lucru existente în organizație. De asemenea astfel de mesaje pot fi utilizate drept înregistrări.

8. Platforme de colaborare – permit trecerea de la activități generale către cele specifice unui grup sau chiar individ. Totodată sunt relevante în colaborarea și cu alte departamente sau părți implicate (ex. parteneri de afaceri) deoarece prezintă avantajul unei comunicări și colaborări în timp real.

Bibliografie:

- Adler, R., Rodman, G. (2006) „ Understanding Human Communication” 9th edition, Oxford Univ. Press, New York
- Briscoe, G. (2011). Complex Adaptive Digital Ecosystems. MEDES'10 Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital Ecosystems (pg. 39 - 46). Bangkok, Thailand: ACM Press. doi:10.1145/1936254.1936262
- Daft, R., (2016) „Management” 12th edition, Cengage Learning, Boston
- Diamond, S. (2019) „Digital Marketing All-in-One for Dummies”, Wiley & Sons, New Jersey
- El Sawy, O., & Pereira, F. (2013). *Business Modelling in the Dynamic Digital Space; An Ecosystem Approach*. New York: Springer. doi:10.1007/978-3-642-31765-1
- Gillis, T. (2006) „ The IABC Handbook of Organizational Communication *A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*” Jossey-Bass, San Francisco
- Hargie, O., (2011) „Skilled Interpersonal Communication – Research, Theory and Practice”, 5th edition, Routledge, London
- Hartley, P., Bruckmann, C. (2002) „ Business Communication” Routledge, London
- Thill, J., Bovee, C. (2017) „Excellence in Business Communication”, 12th edition, Pearson,
- Tomasello, M. (2008) „Origins of Human Communication”, MIT Press
- Littlejohn, S., Foss, K., Oetzel, J. (2017) „Theories of Human Communication”, 11th edition, Waveland Press, Inc., Illinois
- MTD Training (n/a) Effective Communication Skills, acces premium de pe: <https://bookboon.com/premium/books/effective-communication-skills>
- Nachira, F. (2002). *Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development*. Bruxelles: European Commission . Preluat de pe <http://www.digital-ecosystems.org/doc/discussionpaper.pdf>
- Stanescu, A., Ionescu, L., Georgescu, V., Badea, L., Moiescu, M., & Sacala, I. (2010). Chapter 25: Towards Digital Business Ecosystem Analysis. În A. Gunasekaran, & M. Sandhu, *Handbook on Business Information Systems* (pg. 607 - 637). Singapore: World Scientific Publishing

Stuermer, M., Abu-Tayeh, G., & Myrach, T. (2017). Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. *Sustainability Science*, 12(2), 247–262. doi:10.1007/s11625-016-0412-2

CAPITOLUL 3. SURSE DE FINANȚARE A AFACERILOR ÎN DOMENIUL TEHNIC

Introducere în finanțarea afacerii

În domeniul afacerilor, *finanțarea* se concretizează în atragerea și utilizarea de fonduri în scopul creării și funcționării unei afaceri / întreprinderi. *Resurse de finanțare* sunt reprezentate de mijloacele financiare (monetare) care pot fi valorificate la un moment dat. Fiecare resursă provine dintr-o anumită sursă de finanțare. Noțiunea de *sursă de finanțare* evidențiază: a) locul de proveniență al finanțărilor (finanțare internă / externă); b) natura fondurilor (finanțare permanentă / temporară); c) raporturile dintre proprietarii de fonduri (finanțare din fonduri proprii / străine); d) destinația dată fondurilor (finanțare curentă sau finanțare pentru investiții) și e) perioada pentru care sunt atrase (finanțări pe termen lung, mediu sau scurt).

Decizia de finanțare (bazată pe o paletă mai largă sau mai restrânsă de resurse financiare) este o responsabilitate a managerilor / decidenților financiari, fiind direct corelată cu profitabilitatea și riscul afacerii. Deciziile de finanțare au o influență directă asupra valorii afacerii.

În domeniul finanțării afacerii se face distincție între *structura de finanțare* și *structura financiară*. Elementul de diferențiere este reprezentat de *scadența finanțărilor* la care se face referire (Tudose, 2006). Ori de câte ori se invocă *structura de finanțare* se face trimitere la totalitatea resurselor financiare, indiferent de natura și termenul pentru care sunt atrase. În schimb, *structura financiară* (numită și *structură a capitalului*) se apreciază doar din perspectiva resurselor de finanțare pe termen mediu și lung. Aceasta din urmă este asociată unei structuri strategice a finanțărilor. Raportul ce se stabilește între structura financiară și structura de finanțare *este un raport de la parte la întreg*.

Structura de finanțare reflectă maniera în care o afacere își finanțează activele. În general, este apreciată prin ponderea fondurilor proprii și datorii și total finanțare. Baci et al. (2019) afirmă că *structura financiară* este reprezentată de ansamblul complex și coordonat al diferitelor surse de finanțare utilizate pentru a satisface nevoile strategice ale afacerii. Structura financiară are rolul de a asigura supraviețuirea și dezvoltarea afacerii, respectiv, realizarea obiectivelor operaționale și a celor pe termen lung, având impact direct asupra performanței (Prenaj și Ismajli, 2018).

Principalele metode de formare a fondurilor unei afaceri sunt (Neagoe, 2007): metoda aportului în numerar (realizate la momentul înființării afacerii sau pe parcursul dezvoltării sale); metoda autofinanțării (bazată pe utilizarea profiturilor reinvestite a fondurilor de amortizare și a provizioanelor); metoda creditării (care presupune rambursabilitate și plată de dobânzi); metoda finanțării bugetare (prin subvenții, alocații, granturi acordate din fonduri publice).

Structura finanțării diferă în funcție de etapele de dezvoltare a unei afaceri: etapa de concepere și start-up, etapa operațională inițială, etapa de dezvoltare; etapa de maturitate. În funcție de aceste etape se disting mai multe praguri / proceduri de finanțare:

a) prefinanțarea – reflectă posibilitățile de finanțare a unui start-up; de cele mai multe ori, la acest nivel, finanțările provin de la cunoscuți / familie / prieteni / co-fondatori; prin urmare, predomină finanțarea din fonduri proprii (evitându-se pe cât posibil finanțarea externă); reducerea la minim a necesarului de resurse financiare este posibilă prin amânarea investițiilor, desfășurarea activității în sistem de co-working, chirie, leasing etc.; totodată, remunerarea fondatorilor este lăsată pe ultimul plan;

b) finanțarea dezvoltării afacerii; pe măsură ce afacerea crește și începe să aibă vânzări apelul la finanțarea externă (prin contractare de credite) devine justificat; finanțarea prin îndatorare reprezintă o soluție temporară (deoarece datoriile presupun rambursabilitate), dar prezintă avantajul că nu modifică structura de proprietate la nivelul afacerii și permite amânarea momentului în care sunt cedate părți din afacere pentru atragerea de noi finanțări (prin majorarea capitalului social);

c) finanțarea extinderii afacerii prin adaptarea produselor la cerințele pieței; în această etapă finanțările vin de la *business angels*, fonduri de investiții sau programe pentru startup-uri (incubatoare sau acceleratoare); aceste finanțări schimbă structura de proprietate a afacerii deoarece fondatorii cedează o cotă parte din afacere în favoarea finanțatorilor;

d) finanțările de serie A sunt destinate afacerilor operaționale, care au potențial de dezvoltare; în această fază, finanțările (între 2-15 mil. euro) provin de la fondurile de investiții interne / internaționale;

e) finanțările de serie B sunt vizate de afacerile care sunt pregătite pentru scalare, iar sumele investite pot depăși 30 de milioane de dolari (Investopedia.com);

f) finanțările de serie C se adresează afacerilor care au planuri de dezvoltare extensivă, au idei de produse noi și perspective de extindere pe noi piețe; finanțările în acest stadiu al afacerii pot ajunge până la 50 de milioane de dolari (Investopedia.com).

Finanțarea afacerii este o problemă de opțiune. A opta – în planul finanțării – înseamnă a alege dintre mai multe forme de finanțare pe cea mai convenabilă din punctul de vedere al

costului, timpului de obținere, riscurilor asociate etc. Binomul *fonduri proprii – fonduri împrumutate* a reprezentat forma tradițională a opțiunii în finanțarea afacerilor.

3. 1. Finanțarea din surse proprii

3.1.1. Cum se formează fondurile proprii ale unei afaceri?

Inițierea și dezvoltarea unei afaceri solicită investiții în active fixe (clădiri, terenuri, utilaje) și active circulante (stocuri de materii prime, materiale, combustibili, valori etc.). Aceste investiții se pot realiza doar dacă există resurse financiare corespunzătoare. O parte din aceste resurse se constituie la momentul înființării (prin aporturi ale fondatorilor); o altă parte a resurselor financiare se constituie pe parcursul dezvoltării afacerii (din vânzarea bunurilor/serviciilor realizate); o altă parte a resurselor pot fi atrase sub formă de împrumuturi.

Resursele financiare pot proveni din interiorul afacerii (numite generic capitaluri proprii) sau din surse străine (precum capitalurile împrumutate sau finanțările nerambursabile).

Constituirea *capitalului social* este prima fază de finanțare a afacerii. Marea majoritate a afacerilor se organizează ca societăți de capital, iar aportul de capital angajează responsabilitatea participanților în limita sumei subscrise. Metoda aportului este utilizată atât în momentul constituirii societăților comerciale cât și pe parcursul evoluției sale ulterioare. Această metodă reprezintă o cale de formare a fondurilor proprii.

Corespunzător aporturilor aduse, fie în momentul înființării, fie pe parcursul activității cu ocazia majorării de capital, fondatorii primesc titluri (părți sociale, acțiuni) care le atestă dreptul de proprietate asupra unei părți a capitalului. Emisiunea de titluri trebuie să se realizeze în condițiile stabilite de lege care prevăd anumite restricții precum: titlurile nu vor putea fi emise pentru o sumă mai mică decât valoarea nominală; capitalul social nu va putea fi majorat și nu se vor putea emite noi titluri până nu vor fi complet achitate cele din emisiunea precedentă; titlurile se pot emite numai după înmatricularea societății.

Studiu de caz:

La momentul înființării, fondatorii societății ALFA SRL au convenit următoarele:

- afacerea se înființează prin aportul a 3 asociați constând în:

* asociatul A aduce ca aport suma de 50.000 lei;

* asociatul B aduce ca aport un mijloc de transport ce are o valoare de piață de 20.000 lei;

* asociatul C aduce ca aport un spațiu comercial evaluat la 130.000 lei;

- valoarea nominală a părților sociale care se vor emite este de 1000 lei.

Capitalul social al Societății ALFA SRL este de 200.000 lei, deținut astfel:

* asociatul A deține 25% din afacere – $(50.000/200.000)*100 = 25\%$;

* asociatul B deține 10% din afacere – $(20.000/200.000)*100 = 10\%$;

* asociatul C deține 65% din afacere – $(130.000/200.000)*100 = 65\%$;

Din totalul capitalului social (200.000 lei), finanțare efectivă (finanțare proprie) este de 50.000 lei (aporturile în numerar).

Studiu de caz (continuare):

Având ca reper valoarea nominală agreată, pentru capitalul social de 200.000 lei se vor emite 200 de părți sociale (200.000 lei / 1000 lei pe parte socială = 200 părți sociale), care se vor distribui astfel:

- * 25% asociatului A – 50 părți sociale;
- * 10% asociatului B – 20 părți sociale;
- * 65% asociatului A – 130 părți sociale;

Profiturile ce se vor distribui pentru dividende vor respecta aceeași schemă de repartizare.

Titlurile (părți sociale / acțiuni) oferă posesorilor o serie de drepturi și obligații. Drepturile oferite pot fi *drepturi nepatrimoniale* (dreptul de a participa la gestiunea afacerii; dreptul de vot; dreptul de informare; dreptul de a cere administratorilor convocarea adunării generale, dreptul de a denunța cenzorilor fapte care necesită verificări, dreptul de ataca în justiție hotărârile adunării generale) și *drepturi patrimoniale* (dreptul la dividende, dreptul asupra rezervelor, dreptul preferențial de subscriere, dreptul asupra bunurilor rezultate din lichidare, dreptul de a înstrăina titlurile). Capitalul social este parte a capitalului propriu alături de rezerve, prime legate de capital, rezultatul reportat și cel al exercițiului. Cunoașterea volumului și structurii capitalurilor proprii ale unei afaceri permite aprecierea *situației nete (SN)*, determinate după relația: $SN = Activ - Datorii$.

Fondurile proprii se formează din *contribuții externe (A)* și *contribuții interne (B)*.

A1. Contribuțiile externe provin, în mare parte, de la fondatori. Pentru a se înființa, orice afacere trebuie să dețină un capital inițial. Pentru aportul adus, proprietarii primesc un număr de **acțiuni** (în cazul societăților comerciale pe acțiuni) sau un număr de **părți sociale** (în cazul societăților cu răspundere limitată). În ipoteza lichidării societății, acționarii/asociații primesc sumele cu care au participat la formarea capitalului social (în momentul înființării sau pe parcursul funcționării întreprinderii), dar după achitarea datoriilor.

Aportul de capital se poate realiza nu doar la înființarea afacerii, ci și pe parcursul activității acesteia, când se decide majorarea capitalului social. În cazul emisiunii de noi titluri ca urmare a majorării capitalului social (pe parcursul funcționării întreprinderii), vechii proprietari (acționari/asociați) dispun de **prețul de subscriere** (sunt primii ce au dreptul de a achiziționa noi

acțiuni/părți sociale). Dacă vechii acționari/asociați nu-și manifestă dreptul de subscriere, atunci se oferă posibilitatea altor persoane pentru a deveni acționari/asociați la societatea în cauză.

A2. Fondurile proprii mai pot proveni din contribuțiile statului, colectivităților publice și organismelor specializate (care oferă subvenții sau alocații). Unele instituții sau organisme financiare specializate pot acorda fonduri pentru finanțarea afacerii. Este cazul **băncilor de afaceri** care finanțează o întreprindere pentru a o ajuta să ajungă la standardele pentru a fi cotată la bursă; odată realizat acest scop, banca de afaceri se poate retrage, prin vânzarea acțiunilor sale la bursă.

Contribuțiile interne (B) se formează din sursele ce se degajă din propria activitate pe care o desfășoară întreprinderea.

B1. Autofinanțarea (finanțare din fonduri proprii) asigură autonomia și independența financiară a afacerii. Pentru desfășurarea activității, societatea efectuează o serie de cheltuieli și obține venituri din vânzarea produselor și serviciilor. Diferența dintre venituri și cheltuieli (adică profitul) se repartizează astfel: pentru plata impozitului pe profit; pentru plata dividendelor; pentru participarea salariaților la profit; pentru formarea fondurilor de rezervă; pentru autofinanțare (partea din profitul rămas nedistribuit).

B2. Contribuțiile interne se realizează pe seama *majorărilor de capital social*. Majorarea capitalului social are loc atunci când afacerea are nevoi suplimentare de fonduri. Aceste nevoi suplimentare de fonduri sunt determinate de: dezvoltarea prin investiții și modernizări; acoperirea pierderilor; insuficiența capitalurilor proprii (ce sunt oferite drept garanții pentru contractarea de credite). Majorarea capitalului social se realizează prin: aporturi noi; încorporarea rezervelor; conversia datoriilor; fuziune sau absorbție.

a) *Aporturile noi* pot proveni fie de la vechii acționari, fie de la acționari noi. Aporturile acestora pot fi în bani sau în natură (bunuri). *Doar majorarea capitalului social prin aporturi noi de numerar constituie o operațiune de finanțare directă* (deoarece aduce lichidități pentru afacere).

Majorarea capitalului social prin aporturi noi de numerar se poate realiza prin *două tehnici*: 1) *aporturi numai de la vechii acționari*, caz în care se procedează la o *majorare a valorii nominale a titlurilor deja existente*; această tehnică este greu de realizat deoarece nu toți acționarii consimt să-și aducă aportul la majorarea de capital social; 2) *aporturi de la vechii și noii acționari*, caz în care are loc *emisiunea de noi acțiuni*; această tehnică se poate realiza mai facil, dar prezintă următoarele efecte: *duce la diluarea capitalului pe acționari*; *duce la diluarea profitului pe acțiune* (dacă nu se prevede o creștere a profitului); *duce la diluarea puterii exercitate de acționar* (dacă vechii acționari nu vor cumpăra noi acțiuni).

Pentru a proteja pe vechii acționari de aceste efecte, lor li se atribuie un ***drept preferențial de subscriere***. Dacă vechii acționari nu-și exercită acest drept, ei îl pot ceda (vinde) altor investitori (acționari potențiali).

Studiu de caz:

După 3 ani de funcționare, Societatea ALFA SRL acceptă propunerea de finanțare a unui investitor extern care dorește să preia o parte din afacere contra unei sume de 100.000 lei.

După majorare, capitalul social al afacerii va fi de 300.000 lei (200.000 lei capital inițial + 100.000 aporturi noi).

Pentru aportul de 100.000 lei se vor emite 100 părți sociale noi, la valoarea nominală de 1000 lei (așa cum au decis asociații la momentul înființării societății).

Numărul total de părți sociale emise de SC ALFA SRL va fi de 300 (200 părți sociale vechi + 100 părți sociale noi).

Noua structură a asociaților va fi:

- * asociatul A deține 16,67% din afacere – $(50.000/300.000)*100 = 16,7\%$;
- * asociatul B deține 6,67% din afacere – $(20.000/300.000)*100 = 6,7\%$;
- * asociatul C deține 43,3% din afacere – $(130.000/300.000)*100 = 43,3\%$;
- * asociatul D deține 43,3% din afacere – $(100.000/300.000)*100 = 33,3\%$.

După 4 luni de la această majorare de capital, asociații decid să dezvolte afacerea, ceea ce solicită finanțări suplimentare. Pentru o finanțare de 150.000 lei, fondatorii sunt de acord să coparticipe fiecare, corespunzător cotei de afacere deținute.

Capitalul social al afacerii va fi de 450.000 lei, respectiv: 300.000 lei aporturi în numerar, 150.000 lei aporturi în natură (mijloc de transport și spațiu comercial).

Pentru finanțarea de 150.000 lei, asociații decizi majorarea valorii nominale a titlurilor existente (300 părți sociale):

După majorarea capitalului social, valoarea nominală a părților sociale va fi majorată cu 500 lei / titlu ($450.000 \text{ lei} / 300 \text{ părți sociale} = 1500 \text{ lei} / \text{titlu}$).

b) *Încorporarea rezervelor* este o operațiune fără fluxuri monetare suplimentare (nu aduce resurse financiare noi). Operațiunea presupune o trecere contabilă a unei sume din contul *Rezerve* în contul *Capital social*. Când rezervele constituite de întreprindere (pe seama profitului) capătă o anumită amploare, ele sunt încorporate la capitalul social.

Și în acest caz se poate opta fie pentru *majorarea valorii nominale a acțiunilor deja existente*, fie pentru *emisiunea de noi acțiuni* (care se distribuie gratuit acționarilor). De obicei, emisiunea de noi acțiuni – ca urmare a încorporării rezervelor – duce la scăderea cursului de piață al acțiunilor întreprinderii.

c) *Conversia datoriilor*. Această operațiune nu aduce lichidități suplimentare pentru întreprindere. Ea constă în transformarea creditorilor în acționari. De exemplu, dacă o întreprindere a contractat un împrumut de la o persoană X, se poate decide transformarea

împrumutului în capital social, respectiv a creditorului în acționar. În acest caz, se vor *emite acțiuni noi* corespunzător valorii cu care se majorează capitalul social. Situația cea mai des întâlnită este cea de *conversie a obligațiunilor în acțiuni*. O întreprindere emitentă de obligațiuni (care a apelat la un împrumut obligatar) poate decide transformarea obligațiunilor în acțiuni în scopul majorării capitalului social.

d) *Fuziunea sau absorbția*. Prin *asimilarea* sau *absorbția* patrimoniilor se poate ajunge la o majorare a capitalului social. **Fuziunea** presupune alipirea a două sau mai multor întreprinderi în vederea *creării unei întreprinderi noi*, mai mari. **Absorbția** presupune *încorporarea* unei întreprinderi mai mici de către o întreprindere mai mare; întreprinderea absorbantă își păstrează identitatea (nu se înființează o întreprindere nouă).

3.1.2. Implicațiile aporturilor asupra patrimoniului unei afaceri industriale

Aporturile realizate atât în momentul înființării societății cât și pe parcursul activității acesteia duc la formarea (respectiv majorarea) capitalului social și, implicit, a capitalului propriu. Ele reprezintă surse de finanțare numai în măsura în care sunt realizate în formă bănească (aporturi în bani). Aporturile în numerar sunt obligatorii la constituirea oricărei forme asociative. Aporturile în creanțe oferă o alternativă în planul finanțării numai în măsura în care aceste creanțe sunt certe, lichide și exigibile. Aporturile în natură nu se materializează în planul finanțării întreprinderii; ele reprezintă partea materială a capitalului social, care împreună cu partea bănească a acestuia formează gajul general al creditorilor sociali.

Capitalul social are o dublă semnificație – *contabilă și juridică*. *Sub aspect contabil*, capitalul social este evidențiat în pasivul bilanțului deoarece reprezintă o sursă de finanțare. *Sub aspect juridic*, capitalul social constituie gajul general al creditorilor întreprinderii; el poate fi majorat sau diminuat pe parcursul existenței întreprinderii, respectând condițiile prevăzute de lege. În momentul înființării unei afaceri, capitalul economic este egal cu capitalul social (respectiv, cu volumul aporturilor). În contextul evoluției afacerii au loc modificări de volum și structură ale capitalului social. Capitalul social este evidențiat sub două forme: a) capital subscris nevărsat – capitalul promis și datorat de acționari/asociați în momentul înființării; b) capital subscris vărsat – parte a capitalului aportat care a fost pus fizic la dispoziția întreprinderii.

Aporturile au ca efect majorarea patrimoniului afacerii (acesta crește proporțional cu valoarea activelor aduse ca aport). Conform cadrului normativ, capitalul inițial al unei afaceri nu poate fi mai mic decât limita stabilită de lege. Pe parcursul dezvoltării afacerii, capitalul social se poate majora sau micșora, dar cu respectarea cadrului minim în caz de reducere. De exemplu, până în 2020, legea prevedea că, pentru o societate cu răspundere limitată, capitalul social nu

poate fi mai mic de 200 lei. Începând cu anul 2021 această obligație nu se mai aplică. Capitalul social al unei fundații nu poate fi mai mic de 10 ori valoarea salariului minim pe economie. Important de precizat este faptul că nu există o limită maximă a capitalului social.

Orice majorare de capital social are un triplu efect (Rusu, 2016): diluarea capitalului (respectiv, modificarea ponderii participării fondatorilor la realizarea aporturilor); diluarea rezultatelor (care se împart proporțional cu participarea la formarea capitalului social) și diluarea puterii (drepturile de vot fiind împărțite tot în funcție de ponderea participării la formarea capitalului social).

3.1.3. Autofinanțarea – barometru al viabilității financiare a afacerii

Autofinanțarea este, la rândul ei, o metodă de formare a fondurilor proprii. Capacitatea de autofinanțare este determinată de mărimea amortizării, a provizioanelor, de mărimea profiturilor nerepartizate și de veniturile din dezinvestiții. Fiind o sursă internă cu un cost mai mic, autofinanțarea este cea mai eficientă soluție de acoperire a nevoilor permanente de finanțare. Deoarece este adesea insuficientă, deseori se apelează și la surse externe de finanțare.

Acest tip de finanțare poate fi definit ca ansamblul mijloacelor de finanțare degajate din însăși activitatea firmei (afacerii). Ea constituie o veritabilă ofertă de monedă internă, deoarece întreprinderea dispune de fonduri fără a recurge la titluri pentru obținerea de noi aporturi sau împrumuturi.

Autofinanțarea se realizează pe baza următoarelor surse: *profit nedistribuit* (reinvestit), *fondul de amortizare* și *provizioane*. Autofinanțarea poate fi: a) *de menținere* – vizează menținerea nivelului patrimoniului (în acest caz autofinanțarea se realizează pe seama amortizărilor și provizioanelor); b) *netă* (de creștere) – vizează creșterea mărimii patrimoniului (în acest caz autofinanțarea se realizează nu doar pe seama amortizărilor și provizioanelor, ci și pe seama profitului nedistribuit).

Autofinanțarea oferă o serie de avantaje și anume: crește cointeresarea pentru obținerea de rezultate financiare superioare, intensifică interesul pentru autodezvoltare, asigură independența și autonomia financiară a afacerii etc. La acestea se mai pot adăuga și altele reținute de teoria financiară de specialitate (Vintilă, 1997): constituie un mijloc sigur de finanțare, o sursă independentă și stabilă; apără libertatea de acțiune; conferă un mare grad de libertate privind alegerea investițiilor; permite frânarea îndatorării și, implicit, reducerea cheltuielilor financiare; permite măsurarea randamentului capitalurilor proprii, respectiv a rentabilității financiare; reprezintă factorul hotărâtor în deschiderea accesului la piața de capital și atragerea capitalului extern.

Nu în ultimul rând, autofinanțarea permite întreprinderilor care nu au acces la piața financiară de a investi (valorificând resursele interne). Prin trecere la rezerve a beneficiilor, ea permite regularizarea fluctuațiilor rezultatelor de exploatare și garantează astfel autonomia întreprinderii. Prin faptul că nu generează cheltuieli financiare viitoare autofinanțarea nu grevează activitatea anilor viitori.

Fiind o sursă internă de finanțare cu un cost mai mic decât costul mediu ponderat al capitalului, autofinanțarea este considerată cea mai eficientă soluție de acoperire a nevoilor permanente de capitaluri (Rusu, 2016; Corelli, 2018; Baci, Brezeanu, Adrian, 2019; Mehmood, Hunjra, Chani, 2019).

3.2. Finanțarea prin îndatorare

Creditarea oferă posibilitatea de a obține fonduri împrumutate (considerate resurse străine, provenind din exteriorul afacerii). Creditele pot lua diferite forme, în funcție de necesitățile ce urmează a fi acoperite. Această modalitate de finanțare este considerată indispensabilă asigurării bunei funcționări a întregului sistem al afacerii, dar utilizarea ei trebuie să se încadreze în anumite limite pentru a menține autonomia financiară (Miao, 2005; Sharma, 2006; Simatupang, Purwanti, Mardiati, 2019). Ca structură internă, resursele provenind din surse străine (în raport cu afacerea) sunt grupate astfel:

- resursele mobilizate pe seama datoriei față de terți (pasive stabile);
- resurse dobândite pe seama împrumuturilor pe termen scurt, mediu și lung.

3.2.1. Pasivele stabile (datoriile față de terți)

Pasivele stabile (numite și *pasive de exploatare*) asigură finanțarea activelor circulante (a stocurilor); reprezintă datorii minime permanente față de terți. Se pot obține din:

- aprovizionări cu plata ulterioară (pe perioada decalajului dintre data recepției și data plății firma utilizează o sumă de bani convenită furnizorului);
- salarii (drepturile salariale sunt generate zilnic, în funcție de numărul de ore lucrate, dar se plătesc lunar; pe perioada dintre înregistrarea drepturilor salariale zilnice și momentul plății salariilor firma folosește de o sumă de bani convenită salariaților);
- impozite (sume datorate diferitelor bugete sunt generate zilnic, dar plata impozitelor se realizează lunar – ca în cazul TVA-ului prin întocmirea deconturilor lunare – sau trimestrial ca în cazul impozitului pe profit; pe perioada dintre înregistrarea obligațiilor fiscale și momentul plății impozitelor firma folosește de o sumă de bani convenită statului);

- rezerve pentru finanțarea reparațiilor capitale (prin bugetele anuale se prevăd cheltuieli pentru reparații capitale repartizate pe luni de realizare; pe perioada dintre înregistrarea cheltuielilor cu reparațiile capitale și momentul realizării lor efective firma folosește de o sumă de bani ce a avut, inițial, o altă destinație).

Mobilizarea resurselor temporar disponibile presupune atragerea în circuitul economic a unor disponibilități ce aparțin altor persoane fizice și juridice (pentru finanțarea curentă a activității proprii); mecanismul permite formarea și valorificarea pasivelor stabile; aceste resurse nu sunt purtătoare de dobândă, dar sunt nesigure ca volum și structură.

3.2.2. Creditele bancare (pe termen lung, mediu și scurt)

Instrumentele tradiționale de îndatorare sunt reprezentate de împrumuturile contractate pentru diferite perioade și la diferite nivele de dobândă. Împrumutul este consemnat scriptic într-un document (de regulă, contract) prin care beneficiarul împrumutului este de acord să plătească o serie de dobânzi și tranșe la datele specificate de către creditor. Rata dobânzii la împrumuturi poate fi fixă sau variabilă, funcție de politica creditorului. Ca particularitate apare operațiunea de consolidare a datoriilor pe termen scurt prin convertirea acestora în titluri cu maturitate mai mare. Această *înlocuire* este adesea realizată după ce o parte a activităților întreprinderii au fost finanțate prin datorii pe termen scurt.

Capitalurile împrumutate se pot clasifica funcție de mai multe criterii, dintre care reținem ca fiind mai importante *termenul de acordare, destinația dată acestora și forma pe care o îmbracă* (tabel 3.1).

Tabel 3.1. Criterii de clasificare a capitalului împrumutat

Factorul timp	Factorul destinație	Factorul formă (suport de consemnare)
- împrumuturi pe termen scurt, - împrumuturi pe termen mediu, - împrumuturi pe termen lung,	- împrumuturi pentru finanțarea activelor circulante, - împrumuturi pentru finanțarea activelor imobilizate,	- contracte de credit (ne)banca, - obligațiuni, - linii de credit, - certificate de trezorerie etc.

Finanțarea din surse străine prezintă următoarele avantaje:

- timp scurt de acces la resurse;
- posibilitate de acces la resurse în orice moment (cu condiția îndeplinirii condițiilor impuse de finanțator);
- asigură un volum de resurse adaptat nevoilor afacerii;

- posibilitate de negociere a costurilor și a termenelor de rambursare.

Finanțările prin îndatorare sunt, în toate cazurile, finanțări externe deoarece resursele vin din afara afacerii. Gradul de accesibilitate la această sursă de finanțare depinde de două categorii de factori: macroeconomici (reprezențați de politicile monetare și de credit promovate de stat în anumite perioade) și microeconomici (reprezențați de alternativele și nevoile de finanțare a activității economice individuale).

Finanțatorul (creditorul, banca) își stabilește grupul de beneficiari potențiali și elaborează un sistem de evaluare și ierarhizare a acestora, după criterii care să-i asigure recuperarea sumelor acordate cu împrumut. Evaluarea presupune, de regulă, elaborarea unui dosar de credit, care cuprinde o prezentare a solicitantului și a scopului pentru care solicită finanțarea rambursabilă. Dosarele prezentate sunt evaluate de finanțator, luându-se decizia acordării sau ne-acordării de credite. Acordarea finanțării presupune încheierea unui contract de creditare, în care se stabilește și modalitatea în care este acordat creditul (integral sau în tranșe) și forma sub care va fi el rambursat de beneficiar (rambursare integrală sau în tranșe egale, crescătoare sau descrescătoare).

I. Capitalurile împrumutate pe termen lung. Prezintă o mare varietate atât sub aspectul naturii, cât și al obiectivelor ce urmează a se realiza. Pot lua următoarele forme; a) împrumuturi obligatate (emisiunea de obligațiuni asigură formarea de fonduri împrumutate, pe principiul rambursabilității și obligației de plată a dobânzii); b) împrumuturi de la organisme publice specializate sau de la stat; c) împrumuturi de la bănci.

Posesorul unei obligațiuni, banca sau entitatea care a acordat finanțarea are calitatea de **creditor**. Entitatea care primește fondurile cu titlu de împrumut are calitatea de **debitor**. Instituțiile financiare și băncile acordă diferite împrumuturi pe termen lung. Pentru ca o afacere să beneficieze de un împrumut pe termen lung, ea trebuie să îndeplinească anumite standarde impuse de creditor (sunt avuți în vedere indicatorii de lichiditate, solvabilitate și randament).

II. Capitalurile împrumutate pe termen mediu. Sunt acordate, în special, de băncile comerciale. Întreprinderile negociază aceste împrumuturi cu băncile (elementele negociate sunt: suma împrumutului, rata dobânzii, termenul de rambursare, perioada de grație). Dobânzile la aceste credite sunt mai mari decât la creditele acordate de instituțiile financiare specializate.

Aceste împrumuturi au un rol important în finanțarea întreprinderilor industriale și comerciale, fiind destinate acoperirii cheltuielilor de investiții. Pot lua următoarele forme: a) *credite pe termen mijlociu mobilizabile* – se materializează în efecte financiare ce pot fi scontate la bancă sau reescontate de băncile comerciale la banca centrală (națională); se acordă pe o perioadă de 1-2 ani; b) *credite pe termen mijlociu nemobilizabile* – în acest caz banca nu mai

primește nici un efect financiar din partea beneficiarului, ci dispune de o garanție a unei instituții financiare specializate; c) *creditul leasing* – presupune închirierea unor bunuri (utilaje) de către societățile specializate (de leasing); întreprinderea beneficiară se obligă la plata unor sume lunare/anuale (numite chirii sau redevențe); la sfârșitul contractului bunul poate fi achiziționat de întreprindere; d) *credite pe termen scurt prelungit* – se acordă pentru finanțarea ciclului de exploatare (pentru produsele cu ciclu lung de fabricație); depășesc termenul de un an.

III. Capitalurile împrumutate pe termen scurt. Se acordă pentru o perioadă de cel mult un an. Se mai numesc și credite de trezorerie. Asigură finanțarea ciclului de exploatare. Sunt utilizate, de regulă, pentru achiziția de materii prime și materiale necesare exploatării (deci pentru finanțarea activelor circulante). Capitalurile împrumutate pe termen scurt pot lua următoarele forme: *credite furnizori* (atunci când furnizorul acceptă o amânare temporară a plății contravalorii facturii) și *credite bancare* (contractate de la bănci).

Finanțarea prin credite bancare (pe termen scurt) presupune utilizarea unei palete largi de instrumente, precum:

- credite de campanie – destinate afacerilor cu activitate sezonieră (cu ciclu lung sau scurt de fabricație);

- credite de prefinanțare (pentru anumite comenzi) – de regulă acordate pentru activitatea de export;

- linii de credit – constatând în înțelegeri dintre întreprindere și bănci, prin care întreprinderea poate solicita o un împrumut până la o limită maximă și pentru o perioadă stabilită de comun acord cu banca; se acordă cu precădere întreprinderilor care au un flux ritmic de încasări și plăți (Nistor, 2002);

- credite pentru facilități de casă/de cont – se acordă pentru perioade foarte scurte (până la 15 zile); eligibile sunt întreprinderile cu situație economico-financiară foarte bună (Rusu, 2016);

- scontarea efectelor de comerț; întreprinderile transmit băncilor efectele de comerț deținute (titluri ce fac dovada unor drepturi de încasare ulterioară – bilete la ordin, cambii); pe baza acestor documente, băncile oferă o sumă egală cu drepturile de încasat (din care s-a dedus costurile asociate scontării).

Pe măsura dezvoltării afacerilor (dar și instrumentelor asociate finanțării), sursele de finanțare a afacerilor s-au diversificat. În schimb, criteriile de alegere a surselor de finanțare au rămas aceleași: costul, riscul și oportunitatea.

3.2.3. Creditele comerciale

Creditul comercial este considerat un credit pe termen scurt indirect. Este generat de decalajul dintre momentele de realizare a tranzacțiilor de vânzare-cumpărare (respectiv momentul livrării și momentul plății). Acest tip de finanțare se bazează pe utilizarea fondurilor care aparțin, de drept, furnizorilor sau clienților.

Creditul furnizor apare ori de câte ori furnizorii acceptă amânări la plata facturilor. Pentru întreprinderea cumpărătoare, creditul furnizor este o modalitate de finanțare temporară; pentru furnizor acest tip de credit este o modalitate de promovare a vânzărilor. Prin urmare, creditul furnizor face posibilă achiziția de materii prime, materiale și utilaje chiar în condițiile lipsei temporare a resurselor financiare.

Creditul furnizor apare ca un substitut dar și ca o alternativă complementară la creditarea bancară pe termen scurt. De cele mai multe ori, creditul furnizor se dovedește a avea costuri mai mici decât costurile creditelor bancare. Utilizarea acestui tip de finanțare este mai intensă în perioadele de criză economică, atunci când băncile sunt constrânse să limiteze volumul creditelor acordate economiei.

Creditul client (*regăsit sub forma avansurilor primite de la clienți*) este o altă formă de finanțare pe termen scurt. Și în acest caz, baza o reprezintă relațiile comerciale (vânzări de bunuri, prestări de servicii sau de lucrări) dintre întreprindere și clienții săi.

În practică, creditul comercial poate lua următoarele forme (Pirtea et al., 2010):

a) deschiderea unor conturi în favoarea clienților; conturile sunt deschise de furnizori în favoarea clienților solvabili, pentru care au o certitudine a recuperării sumelor; de regulă, sunt favorizați clienții mai vechi, care au făcut dovada achitării obligațiilor conform contractelor;

b) acceptarea comercială – întreprinderile furnizoare le solicită clienților recunoașterea explicită a datoriei comerciale înainte de livrarea bunurilor/serviciilor; acesta este contextul în care se emit *trate* – titluri comerciale acceptate de clienți și furnizori; dacă furnizorul are nevoie de lichidități, el poate sconta trata (la o instituție bancară);

c) emiterea de bilete la ordin; aceste instrumente sunt emise de clienți atunci când bunurile/serviciile sunt livrate pe credit; prin emiterea, semnarea și datarea biletului la ordin, clienții debitori recunosc existența datoriei și obligația de achitare a contravalorii achiziției.

Studiu de caz:

După 5 ani de funcționare (la data de 31 decembrie), Societatea ALFA SRL prezintă următoarea situație:

- capital social 450.000 lei (300 părți sociale la valoarea nominală de 1500 lei / titlu);
- rezerve 10.000 lei (rezervele au fost constituite pe seama profiturilor realizate în cei 5 ani);
- datorii comerciale (facturi cu termen de plată amânat) 60.000 lei;
- datorii față de angajați 30.000 lei;
- credite bancare pe termen scurt 100.000 lei;
- credite bancare pe termen lung 50.000 lei;
- un contract de leasing (pe 1 an) în valoare de 20.000 lei.

1. Finanțarea totală a societății ALFA SRL este de 660.000 lei:

$$450.000 \text{ lei} + 10.000 \text{ lei} + 30.000 + 100.000 + 50.000 + 20.000 = 660.000 \text{ lei}$$

Structura de finanțare a societății ALFA SRL este reprezentată de:

Studiu de caz (continuare):

Structura financiară strategică a societății ALFA SRL este reprezentată de:

Finanțări proprii 460.000 lei, în procent de = 90%, $(460.000 / 5100.000) * 100 = 90\%$;

Finanțări străine (datorii) 50.000 lei, în procent de = 10%, $(50.000 / 510.000) * 100 = 10\%$.

Capacitatea maximă de îndatorare este dată de dublul capitalurilor proprii:

Capitaluri proprii = 460.000 lei,

Capacitatea maximă de îndatorare = $2 * 460.000$ lei = 920.000 lei

3.3. Finanțarea afacerilor prin proiecte

3.3.1. Resursele financiare ale proiectelor

O situație aparte prezintă *finanțarea nerambursabilă* asigurată prin diferite programe/ proiecte de finanțare sau subvenții guvernamentale. Deși considerată o sursă externă de finanțare, în momentul intrării în patrimoniu resursele astfel dobândite devin resurse proprii. Acest tip de finanțare nu antrenează costuri suplimentare și, mai mult, contribuie la păstrarea independenței și autonomiei financiare a afacerii.

Resursele financiare sunt sume de bani disponibile / necesare/ desemnate pentru un scop anume, anterior definit. Resursele sunt evidențiate într-un document (buget) care atribuie valoare financiară activităților proiectului, planificarea generală desfășurându-se în concordanță cu cea a bugetului. Bugetul este un instrument de control al resurselor financiare, orice abatere fiind luată în considerare.

Sursele de finanțare ale unui proiect sunt:

1. *Finanțări nerambursabile* – destinate sprijinirii desfășurării unor activități importante pentru anumite segmente ale societății sau pentru dezvoltarea de ansamblu a organismului economic și social; acestea sunt alocate pentru domenii pentru care, din cauza situației conjuncturale, nu există resurse financiare suficiente accesibile în mod curent (de exemplu, creșterea competitivității afacerilor, recalificare profesională, reabilitarea infrastructurii în regiuni sărace, sprijinirea dezvoltării sectorului ONG în calitate de partener al autorităților

publice) sau din domenii în care există în mod tradițional o nevoie de resurse financiare mai mare decât disponibilitățile (de exemplu, activitățile cu caracter social).

2. *Finanțări proprii.* Din valoarea totală al proiectului, beneficiarul trebuie să acopere cofinanțarea pentru susținerea executării investiției, formată din cheltuielile neeligibile și partea care îi revine din cheltuielile eligibile. Documentele necesare demonstrării cofinanțării sunt cuprinse în ghiduri privind eligibilitatea cheltuielilor.

3. *Finanțări rambursabile.* Un finanțator – autoritate publică, agent economic (cel mai adesea de tipul unei bănci), ONG – care dispune de un excedent bănesc, hotărăște să-l investească în diverse activități (fie activități cu o rentabilitate mai ridicată, fie pentru a sprijini un anumit sector de activitate a cărui dezvoltare îi poate aduce în viitor avantaje importante, fie pentru a răspunde unor nevoi sociale – de exemplu, construcția de locuințe).

Aceste sume sunt destinate sprijinirii temporare a activității; în schimbul acestui sprijin, finanțatorul solicită, pe lângă creditul acordat inițial, și o plată suplimentară (dobânda).

3.3.2. Fondurile Europene Structurale și de Investiții (FESI)

Fondurile structurale și de investiții europene (ESI) sunt: Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR); Fondul de Coeziune (FC); Fondul Social European (FSE); Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR); Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (FEPAM). Aceste fonduri asigură finanțare pentru diferite programe operaționale care, la rândul lor, sunt gestionate de diferite autorități. Tipurile de fonduri și programele de finanțare sunt redată sintetic în tabelul 2.

Tabel 3.2. Fonduri și programe europene aplicabile la nivel național
(perioada de programare 2021-2027)

Fonduri	Programe operaționale – naționale
Fondul de coeziune (FC)	Programul Operațional Dezvoltare Durabilă (PODD); Programul Operațional Transport (POT);
Fondul european de dezvoltare regional (FEDR)	Programe Operaționale Regionale (POR); Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF); Programul Operațional Dezvoltare Durabilă (PODD); Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT);
Fondul social european (FSE+)	Programul Operațional Educație și Ocupare (POEO) Programul Operațional Incluziune și Demnitate Socială (POIDS); POAT; Programul Operațional de Dezvoltare teritorială integrată, Programul Național de Sănătate, Programul Operațional pentru Ajutorarea Persoanelor Defavorizate
Fondul pentru azil și migrație	Programul Operațional Afaceri Interne

Fondul pentru securitate internă	Programul Operațional Afaceri Interne
Instrumentul pentru frontiere externe și vize	Programul Operațional Afaceri Interne
Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime	Programul Operațional pentru Pescuit și Afaceri Maritime

Fondurile ESI sunt utilizate pentru a furniza sprijin sub formă de *granturi, asistență rambursabilă, instrumente financiare* sau o *combinație* între acestea. Normele specifice fondurilor pot limita formele granturilor și metodele de calcul aplicabile anumitor operațiuni.

Granturile și asistența rambursabilă pot lua oricare din următoarele forme:

- (a) rambursarea costurilor eligibile suportate și plătite efectiv;
- (b) bareme standard pentru costurile unitare;
- (c) sume forfetare care nu depășesc 100.000 EUR din contribuția publică;
- (d) finanțare forfetară, stabilită prin aplicarea unui procent la una sau mai multe categorii definite de costuri.

Instrumentele financiare au ca scop sprijinirea investițiilor considerate viabile din punct de vedere financiar și care nu atrag finanțare suficientă din sursele pieței. Instrumentele financiare presupun o evaluare *ex-ante* (prin care se identifică probe privind deficiențele pieței sau situațiile de investiții sub nivelul optim). *Instrumentele financiare* pot fi combinate cu *granturi* sau cu subvenționarea dobânzii și contribuții la comisioanele de garantare. În cazul în care instrumentele financiare sprijină finanțarea unor întreprinderi, inclusiv a unor IMM-uri, sprijinul vizează: A) înființarea de noi afaceri, capitalul de debut, și anume, capitalul inițial și capitalul de pornire, capitalul de extindere, capitalul pentru consolidarea activităților generale ale unei întreprinderi; b) dezvoltarea afacerilor existente prin pătrunderea pe noi piețe sau prin realizarea de noi produse / servicii; sprijinul financiar este alocat pentru investiții în activele corporale sau necorporale,

Împrumuturile, garanțiile și capitalul propriu. UE furnizează asistență sub formă de împrumuturi, garanții și capital propriu pentru acțiuni legate de politicile și programele sale. Finanțarea se realizează prin intermediul unor instituții financiare locale. Aceste instituții, și anume bănci, fonduri de garantare sau investitori de capital propriu, fixează condițiile exacte ale finanțării: suma, durata, ratele dobânzii și comisioanele. De exemplu, UE acordă beneficiarilor împrumuturi pentru investiții în cercetare și inovare sau le furnizează garanții, astfel încât aceștia să poată obține împrumuturi de la bănci și de la alte instituții de credit cu mai multă ușurință sau în condiții mai bune. De asemenea, UE poate să participe financiar la un proiect prin deținerea unor părți ale acestuia.

Premiile. Premiile sunt recompense pentru câștigătorii concursurilor din cadrul programului Orizont 2020. Ele sunt numite, de asemenea, premii de concurs sau premii de încurajare.

Studiu de caz:

În anul al 6-lea de funcționare, Societatea ALFA SRL aplică pentru accesarea de finanțare nerambursabilă din fonduri europene (FESI). La momentul depunerii proiectului societatea avea o finanțare totală de 660.000 lei, din care 460.000 lei fonduri proprii și 200.000 lei fonduri împrumutate (datorii pe termen scurt și lung).

Proiectul pentru care se solicită finanțare nerambursabilă are ca scop achiziția de utilaje performante pentru creșterea competitivității afacerii (Programul Operațional Competitivitate).

Valoarea totală a proiectului este de 220.000 lei, din care 200.000 lei reprezintă asistență financiară nerambursabilă.

După obținerea finanțării nerambursabile, structura de finanțare a societății ALFA SRL va fi reprezentată de 860.000 lei, defalcată astfel:

- finanțări proprii 460.000 lei, în procent de = 54%, $460.000 / 860.000 * 100 = 54\%$;
- finanțări străine (datorii) 200.000 lei, în procent de = 23%, $200.000 / 860.000 * 100 = 23\%$;
- finanțări nerambursabile 200.000 lei, în procent de = 23%, $200.000 / 860.000 * 100 = 23\%$.

3.4. Tehnici moderne de finanțare

3.4.1. Crowdfunding

Crowdfunding-ul reprezintă o tehnică modernă de finanțare capabilă de a genera resurse financiare pentru companiile și proiectele care nu se încadrează în rigorile asociate metodelor standard de finanțare. Cel mai important aspect asociat acestei alternative de finanțare este acela că evită rigorile finanțării instituționale tradiționale, oferind finanțare entităților cărora le-a fost refuzată acordarea de credite.

Prin crearea de platforme și rețele este posibilă atragerea finanțării sub forma unor contribuții mici din partea multor persoane (cunoștințe, prieteni, clienți) și întreprinderi. Atragerea de resurse se realizează online. Finanțatorii primesc în schimbul sumelor virate recompense / stimulente / mulțumiri pentru sprijinul lor. Recompensele se pot concretiza în titluri de participare (cazuri mai rare) sau rezervarea dreptului de a fi primii utilizatori ai unui produs nou (caz în care finanțarea asigură suport pentru dezvoltarea produselor, iar clienții care

primesc acest drept au, de obicei, beneficii mult mai mari comparativ cu clienții care achiziționează produsul la momentul lansării pe piață).

Deși este o tehnică de finanțare intens valorificată în țările dezvoltate, crowdfunding-ul este slab valorificat în România. Numit și *finanțare participativă* sau *finanțarea de către mulțime* sau *finanțare filantropică*, crowdfunding-ul se bazează pe utilizarea Internetului drept canal de comunicare între solicitanții și ofertanții de fonduri. Ideea de afacere este prezentată publicului prin intermediul unor platforme special create. Principalele avantaje ale acestei tehnici de finanțare sunt: a) eficiență superioară comparativ cu tehnicile clasice (finanțare proprie/îndatorare) și nu afectează autonomia financiară a afacerii; b) utilizarea Internetului pentru atragerea de finanțări poate fi și o cale de promovare on-line a afacerii, de validare a viabilității afacerii, de testare a produselor; c) comunicarea – prin intermediul platformei – cu potențialii investitori/finanțatori oferă oportunitatea de adaptare a produselor/serviciilor (pentru a răspunde mai bine așteptărilor pieței). Cel mai important risc asociat crowdfunding-ului este acela de neîndeplinire a obiectivelor asumate. În cazul în care beneficiarul de finanțare nu a respectat angajamentele făcute față de parteneri (clienți potențiali), acesta va rambursa sumele primite. În cazul în care start-up-ul intră în incapacitate de plată (sau faliment), finanțatorii sunt expuși unui dublu risc: de a nu fructifica investiția lor și de a nu recupera sumele avansate.

În ultimul timp se remarcă o dezvoltare a platformelor de crowdfunding care servesc unor scopuri diverse. De exemplu, *Kiva* este un portal de creditare pentru microîntreprinderi; oferă o piață online (marketplace) pentru antreprenorii din țările în curs de dezvoltare; oferă finanțare pentru proiectele care nu sunt disponibile pe piața internă. *RocketHub* asigură finanțare afacerilor din zona industriilor creative. *ChipIn*, *GoGetFunding*, *IndieGoGo*, *Peer Backers* asigură finanțare tuturor afacerilor, indiferent de domeniu.

Printre cele mai importante platforme de crowdfunding din România se remarcă: *crestemidei.ro*; *multiginantare.ro*; *potsieu.ro*; *we-are-here.ro*; *startarium.ro*; *bursabinelui.ro*. La aceste se mai adaugă crowdfunding-ul oferit de Universitatea Babeș Bolyai din Cluj.

Principiile **crowdfunding-ului** sunt: *alegerea un public potrivit* (se recomandă a fi reprezentat de oameni cu cunoștințe la nivel de hobby); *alegerea un stimulent potrivit* (recompensă financiară, un compliment pentru ego sau o oportunitate de a arăta altruismul); *stabilirea un obiectiv clar* (obiectivul investițional trebuie să convingă finanțatorii de oportunitate și utilitatea sa); *lansarea unei campanii promoționale* (centrată pe transmiterea de informații prin comunicare orală).

3.4.2. Venture capital

Fondul *venture* (fond cu capital de risc) este un fond constituit din contribuțiile investitorilor mari și reprezintă o importantă sursă de finanțare pentru afacerile mici și mijlocii cu perspective mari de creștere, dar fără posibilități de finanțare a afacerilor. Contribuțiile marilor investitori asigură suport financiar pentru investiții pe termen scurt și mediu. Finanțatorii *venture*, deși devin fondatori (acționari / asociați), nu intenționează să rămână în afacerea respectivă; ei ies din investiție după un termen ce corespunde cu restituirea creditului și a dobânzii (termenul mediu de ieșire este 6-7 ani).

Un fond de investiții se organizează sub forma unui parteneriat cu răspundere limitată, în care fondurile provin de la investitorii individuali. În general, o entitate astfel creată gestionează mai multe fonduri separate de investiții, în funcție de tehnicile de atragere a finanțărilor de la investitori. Forma de câștig urmărită este cea a câștigurilor din vânzarea ulterioară, vânzare care se realizează la un preț mai mare decât prețul de achiziție.

Capitalul *venture* reprezintă o tehnică de finanțare a cărei durată de viață este cuprinsă între faza de inițiere și faza de expansiune a unei afaceri/investiții. Diferit de creditarea tradițională (care presupune plata de dobânzi indiferent de rezultatele afacerii), beneficiile furnizorului de capital *venture* depind de profitabilitatea afacerii în care a investit. Furnizorii de capital *venture* au la bază două mecanisme: a) obținerea de fonduri (apelând la instituții/organisme/companii, persoane fizice); b) alocarea fondurilor și constituirea de portofolii de investiții. Deoarece riscul de a investi în astfel de afaceri este ridicat, acești investitori solicită și o rentabilitate pe măsură, fiind axați adesea pe câștigurile obținute pe termen scurt. Din acest motiv, odată ce firma a ajuns la maturitate, aceștia își lichidează investiția, fie prin vânzare către o altă companie, fie prin listarea la bursă.

Antreprenorii, aflați în căutarea de fonduri, trebuie să contacteze furnizorii de capital *venture* și să se asigure dacă fondul este activ (un fond activ oferă oportunități de finanțare; un fond inactiv oferă doar oportunitatea de a intra pe lista potențialelor investiții ce caută finanțare). Accesarea acestui tip de finanțare are loc, de regulă, într-o etapă de dezvoltarea unui start-up, marcând o transformare generală a raporturilor de proprietate în cadrul afacerii (vânzare finală către un investitor strategic sau înainte de o listare publică la bursă). Această tehnică de finanțare urmează, în general, după investiția unui *business-angels*. Investițiile nu îmbracă întotdeauna formă financiară (cash), ci se pot concretiza și în expertiză managerială sau tehnică (know-how).

Principalele *avantaje* ale finanțării prin fonduri de investiții sunt: primirea unei infuzii de capital care nu solicită costuri (dobânzi sau dividende); finanțarea întărește echilibrul financiar deoarece fondurile sunt asimilate surselor proprii de finanțare, consolidând astfel capacitatea de

îndatorare; suportul financiar este dublat și de un suport managerial (noii parteneri de afaceri sprijinind întreprinzătorul în gestionarea eficientă a afacerii); fondatorii inițiali ai afacerii păstrează controlului majoritar asupra capitalului firmei; intervenția unui fond de investiții este un indiciu cu privire la viabilitatea afacerii pe termen mediu. Dincolo de aceste avantaje, se remarcă și o serie de *dezavantaje*, precum: dificultatea obținerii fondurilor (cererile de finanțare sunt multe însă puține sunt cele aprobate); obligația cofinanțării (pentru a menține controlul afacerii, fondatorii trebuie să se angajeze cu fonduri proprii considerabile, astfel încât fondurile de risc să rămână în zona acționarilor/asociaților minoritari); suportul financiar vine la pachet cu implicarea unui partener extern în managementul firmei); societatea beneficiară trebuie să realizeze raportări periodice către fondul de risc; retragerea fondului de risc (prin vânzarea pachetului de titluri deținut) poate transmite un semnal nefavorabil cu privire la societatea în cauză.

În România, în ultima perioadă, au fost înființate fonduri de investiții de risc, de tip *venture capital*. Aceste fonduri au fost create de antreprenori români, aflați în căutarea de idei de afaceri în care să investească. *3TS Capital* este o companie de administrare a fondurilor *venture capital* care a investit în dezvoltarea platformelor online și la extinderea internațională a operațiunilor de finanțare. Avangate, Brainient, Ubervu, Mavenhut, 123Contact Forms, Green Horse Games sunt doar câteva exemple de start-up-uri care au beneficiat de *venture capital*.

3.4.3. Business angels

Business angels sunt investitori (persoane fizice / juridice) interesați să investească în dezvoltarea unei afaceri (start-up), prin infuzie de capital. Acești investitori pot fi independenți sau pot activa în grupuri (rețele), pot fi pasivi (asigură doar suport financiar) sau activi (participă cu experiența profesională proprie la organizarea și dezvoltarea afacerii, susțin financiar această afacere și oferă spre valorificare baze de date cu furnizori și clienți).

În plan european, sprijinirea afacerilor prin *business angels* a luat amploare (atât prin numărul investitorilor, cât și prin volumul finanțărilor alocate). Antreprenorii care nu caută sume mari/foarte mari pentru finanțare au fie o afacere nelansată (în stadiul de idee), fie o afacere aflată la început de drum sau o afacere mică.

Legea nr. 120/2015 privind stimularea investitorilor individuali *business angels* a creat cadrul pentru derularea transparentă a relațiilor dintre investitori și solicitanții de finanțare. Elementul comun al investițiilor acestora este faptul că se caută afaceri care promit creșteri rapide, randament mare și expuneri moderate la risc.

Business angels pot beneficia de o serie de avantaje precum: a) scutirea de impozitul pe veniturile sub formă de dividende pentru o perioadă de 3 ani din momentul dobândirii părților sociale, pentru dividendele aferente părților sociale dobândite; b) scutirea de impozitul pentru câștigul din transferul părților sociale (dacă acest transfer are loc după trecerea unui termen de cel puțin 3 ani de la dobândire); c) poate cesiona părțile sociale într-o societate închisă împreună cu investiția acordată societății către un alt investitor individual, care (la data dobândirii prin cesiune a drepturilor de participare) nu avea calitatea de asociat.

Principalul rol al unui business-angel este să ofere suport financiar unui proiect mic de afaceri care nu ar putea accesa ușor un alt tip de finanțare. Domeniile de activitate pot fi relativ diversificate, însă gama investițiilor este totuși limitată de valoarea maximă relativ mică ce poate fi investită într-un astfel de proiect (max. 200 000 EUR), de randamentul propus (de obicei mare, pentru a acoperi cu rata mare de risc) și profilul tipic al antreprenorului care apelează la *business-angels* pentru dezvoltarea afacerii sale (de cele mai multe ori tânăr, ambițios, inteligent și motivat, dar fără foarte multă experiență). Profilul tipic al afacerii este unul cu necesități mici de capital (serviciile) și care eventual au și o componentă tehnologică (IT, comunicații), pentru a putea oferi un orizont bun de exit.

Avantajele unui antreprenor care apelează la un business-angel sunt: a) antreprenorul nu are nevoie de vreo garanție pentru această finanțare; b) rolul unui business-angel este în general mai activ decât cel al investitorilor financiari instituționali (oferă sprijin direct și personal în elaborarea strategiei, stabilirea și urmărirea obiectivelor, aduce resurse umane valoroase în companie, furnizează contacte utile de afaceri); c) un business-angel cu experiență poate găsi căi de a duce afacerea la următorul nivel (având acces la fonduri de investiții și bănci), poate refinanța afacerea sau poate să o vândă către un alt investitor cu un randament foarte bun. Principalul **dezavantaj** al acestei surse de finanțare este dat de faptul că fondurile investite nu acoperă de cele mai multe ori necesarul de finanțare, motiv pentru care apelul la alte surse este necesar.

Așteptările unui bussines-angel de la un antreprenor, atunci când va lua decizia de a finanța afacerea, se referă în principal la experiența și realizările concrete ale antreprenorului în domeniul în care se încadrează proiectul de afaceri propus, reputația și etica acestuia în afaceri și în viața privată (încrederea), asumarea necondiționată a unui risc alături de *business-angel*, pasiunea cu care antreprenorul abordează afacerea.

3.4.4. Leasing, leaseback și time-sharing

Din punct de vedere economic, angajamentele ce decurg din leasing sunt asemănătoare finanțării prin îndatorare pe termen mediu sau lung. În schimbul plăți periodice, entitatea solicitantă obține dreptul de utilizare a unui bun. Durata creditului coincide cu durata de amortizare a bunului care face obiectul contractului de leasing. Din punct de vedere financiar, deși este un contract oneros, leasingul prezintă avantaje în raport cu creditul obișnuit: flexibilitate în utilizare, posibilitatea acoperirii integrale a necesarului de capital, avantaje fiscale.

Obiectul operațiunilor de leasing îl formează, în special, echipamentele, aparatele și instrumentele de măsură, mijloacele de transport, unele bunuri de folosință îndelungată etc. (Corelli, 2018). În ultimul timp, leasingul a cuprins și sectorul imobiliar, având ca obiect închirierea de clădiri cu destinație industrială, comercială sau administrativă.

Recunoscută ca operațiune indirectă de finanțare (Allen, 2019), leasingul dă posibilitatea de a utiliza un bun în schimbul achitării unor redevențe (rate de leasing), fără angajamente financiare prealabile pentru achiziționarea bunului. Leasingul prezintă avantajul că nu modifică situația financiară (raportul dintre capitaluri proprii și capitaluri împrumutate) deoarece nu apare în pasivul bilanțului. Leasingul este utilizat de agenții economici care nu pot să obțină credite de la bănci sau care nu doresc să-și greveze bunurile mobile sau imobile prin instituirea unor gajuri sau a unor ipoteci.

Contractul de leasing este caracterizat prin: a) punerea la dispoziția întreprinderii a unui bun de care are nevoie și pe care nu-și permite să-l cumpere, b) o chirie și o durată de locație, c) posibilitatea de a achiziționa bunul împrumutat urmând condițiile prevăzute în contract. Chiria plătită cuprinde amortismentul, dobânda asupra capitalului imobilizat și remunerarea serviciilor asigurate prin organismul financiar. Posibilitatea de a achiziționa bunul împrumutat după o perioadă de locație asigură acestei forme de finanțare o mare suplețe.

Această formulă de constituire a capitalului de lucru permite unei întreprinderi dinamice majorarea capacității de producție atunci când se află în dificultăți de finanțare din cauza insuficienței capitalurilor proprii. Costul operațiunii este relativ ridicat și ridică dificultăți de accesare pentru afacerile cu rate modeste de rentabilitate a investițiilor.

Creditul leasing este o dezvoltare recentă în materie de finanțare (Rusu, 2016., având o durată de viață relativ scurtă (de ordinul a trei sau cinci ani). Criza economică a pus în evidență inconvenientele acestei forme de finanțare de fiecare dată când rolul său nu este cel al unei finanțări complementare. De fiecare dată când leasingul joacă un rol important, el vine să substituie capitalurile proprii, dar el comportă pentru întreprindere o cheltuială financiară obligatorie care poate pune în dificultate solvabilitatea sa.

Creditul leasing este o dezvoltare recentă în materie de finanțare, având o durată de viață relativ scurtă (de ordinul a trei sau cinci ani). Criza economică a pus în evidență inconvenientele acestei forme de finanțare; asemenea capitalurilor împrumutate, de fiecare dată când leasingul joacă un rol important, el vine să substituie capitalurile proprii, dar comportă pentru întreprindere o cheltuială financiară obligatorie care poate pune în dificultate solvabilitatea sa.

Pe plan fiscal, este de reținut faptul că cheltuielile cu chiria sunt deductibile din punct de vedere fiscal. Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal reglementează că *în cazul leasingului financiar utilizatorul este tratat din punct de vedere fiscal ca proprietar, în timp ce în cazul leasingului operațional locatorul are această calitate.*

Leasingul financiar (numit și leasing de capital) este un contract de închiriere concretizat în aceea că, la finalizarea contractului, utilizatorul achiziționează bunul și devine proprietar (contra unei valori reziduale). Acest tip de leasing diferă de cel operațional din trei puncte de vedere: nu oferă servicii de mentenanță, nu poate fi reziliat și obligă la o amortizare completă. Închirierea se realizează pe o perioadă mare de timp, transferul proprietății realizându-se la sfârșitul acestei perioade, iar riscurile și beneficiile aferente dreptului de proprietate trec asupra utilizatorului din momentul încheierii contractului de leasing.

Leasingul operațional presupune tot un contract de închiriere dar care, la finele perioadei contractuale, nu oferă posibilitatea de a achiziționa bunul care face obiectul contractului. La sfârșitul duratei contractului părțile pot opta fie pentru prelungirea duratei de închiriere prin încheierea unui contract nou, fie pentru încetarea contractului și returnarea bunului locatorului. Leasingul operațional este mult mai strict comparativ cu cel financiar. Acest tip de leasing (numit și leasing de mentenanță) oferă atât finanțarea cât și serviciile de mentenanță. O altă caracteristică este existența clauzei de anulare înainte de expirarea contractului de bază.

Contractul de *leaseback* are ca obiect operațiunea prin care un mijloc fix (clădiri, vehicule, echipamente) este vândut către un investitor și răscumpărat de vânzător în leasing. Aceste operațiuni sunt atractive pentru întreprinderi deoarece acestea pot beneficia de o infuzie importantă de lichidități care poate fi utilizată pentru investiții pe termen lung sau pentru capital de lucru, păstrând pe toată perioada de leasing drepturile de utilizare ale imobilizărilor respective.

Tranzacția de vânzare a activului pe termen lung și de închiriere a aceluiași activ în regim de leasing (*leaseback*) se evidențiază diferit în funcție de clauzele contractului de leasing:

a) în cazul leasingului financiar activul are rol de garanție în tranzacția de vânzare și închiriere, rămânând înregistrat la valoarea existentă anterior operațiunii de leasing;

b) în cazul leasingului operațional activul este scos din gestiune prin operațiunea de vânzare către investitor.

Avantajele pe care le înregistrează întreprinderea care inițiază *leasback*-ul sunt: obține o sumă de bani pentru alte investiții; beneficiază de o sursă de finanțare, în cazul în care îndatorarea la banca este foarte mare; beneficiază de o sursă de finanțare, atunci când activele sunt subevaluate, în cazul unui credit bancar.

Leasback-ul asigură o finanțare flexibilă (contractele de leasing au mai puține acorduri restrictive, sunt finanțate treptat nevoile întreprinderilor), nu modifică structura financiară a întreprinderii (dar sprijină capacitatea întreprinderii de a se îndatora), crește lichiditatea și generează avantaje fiscale (plățile efectuate sunt deductibile la impozitul pe profit datorat statului). Datorită obligațiilor periodice de plată, *leasback*-ul, afectează autofinanțarea viitoare și are un cost asociat mai ridicat (fapt ce impune obținerea unei rentabilități cel puțin acoperitoare). Bunul care face obiectul contractului de *leasback* nu aparține întreprinderii utilizatoare și, prin urmare, nu constituie obiect al calculării amortizărilor corespunzătoare, ceea ce înseamnă că aceasta nu va beneficia de economia de impozit pe profit corespunzător deducerii cheltuielilor de amortizare.

O categorie aparte de leasing (reglementată prin Codului Civil sub denumirea „proprietate periodică”) o reprezintă *time-sharing*-ul, care constă în preluarea în proprietate (de către mai multe persoane, în același timp) de utilaje / imobile de valori mari, dar pentru o perioadă determinată de timp. Această tehnică s-a adoptat în practică din considerente de rentabilitate economică (în contextul unor costuri ridicate la utilaje și a unei uzuri morale extrem de rapide). De exemplu, pentru intensificarea utilizării echipamentelor electronice și a altor utilaje, s-a introdus sistemul utilizării în timp partajați, simultan de către mai multe întreprinderi. Este considerată o tehnică ce poate contribui la crearea unor mecanisme de eficientizare a afacerilor, dar și o modalitate practică de utilizare / exploatare simultană a unor bunuri de către diferite persoane fizice sau juridice.

Mecanismele de tip *time sharing* s-au dezvoltat în special în domeniul turismului. Presupun existența unui drept de proprietate (sau de exploatare) asupra unui bun imobil pentru o anumită perioadă de timp în an, a cărui utilizare este condiționată de plata unei taxe (de întreținere și de menținere în parametrii de funcționare). Acest tip de leasing s-a extins prin diversificarea bunurilor care fac obiectul contractului (trecând de industria turistică la cea IT și de producție).

Acest concept implică și achiziționarea dreptului de proprietate asupra unui bun, însă, spre deosebire de proprietatea „clasică”, utilizarea efectivă și exclusivă nu este permisă decât o

anumită perioadă, stabilită încă din momentul cumpărării. Avantajul consta în prețul mult mai scăzut comparativ cu achiziția clasică unui bun. Proprietatea dobândită în regim *time-sharing* poate fi vândută / ipotecată / închiriată. În comparație cu un contract de închiriere clasic, proprietatea de tip *time-sharing* oferă avantaje precum: statutul de proprietar, confortul oferit de utilizarea exclusivă a bunului pentru o perioadă nelimitată de timp.

Avantajele economice ale *time-sharing*-ului pentru antreprenori/companii se pot concretiza în: utilizarea în comun a unui bun de valoare mare, a cărui exploatare este temporară. De exemplu, un mijloc de transport marfă poate fi cumpărat/inchiriat în sistem *time-sharing*, iar cumpărătorii/chiriașii vor împărți exploatarea acestui bun comun. Astfel, se reduc imobilizările de fonduri și timpii de neutilizare a bunului.

Deseori, sistemul de *time-sharing* este întâlnit și în cazul desfășurării activității în cadrul unui grup de companii. În cadrul grupului, bunurile pot fi utilizate în comun, iar costurile sunt repartizate între companiile din grup.

Studiu de caz: Start-up-uri românești care au obținut finanțări în anul 2020

1. Neurolabs (fondat în anul 2018 de 3 antreprenori români) a obținut 1,3 milioane de euro din finanțări de capital de risc și din participarea la competiția UiPath Automation Awards CEE & Turkey.

2. XVision (fondat în 2018 de 4 studenți din Timișoara) a obținut finanțări de la un business angels (Ciprian Man) și de la fondul de investiții GapMinder, aceștia intrând în afacere ca asociați;

Studiu de caz: Start-up-uri românești care au obținut finanțări în anul 2020

3. Oncochain (fondat în 2019, la Timișoara, de către 2 medici) a primit finanțări de aproximativ 80.000 de euro: investiția co-fondatorilor, fonduri europene, granturi de la companii și un business angel; în luna octombrie s-a listat pe platforma de equity-crowdfunding (SeedBlink) pentru o finanțare de 200.000 de euro.

4. Neobility (înființat și condus de un antreprenor cu experiență) a primit o finanțare de peste jumătate de milion de euro de la fondul de investiții Early Game Ventures (EGV). Neobility este o platformă de optimizare a transportului public.

5. CODA Intelligence – un start-up de tehnologie din zona de cyber security fondat de 2 antreprenori) a primit o finanțare 800.000 de euro, la care au participat Early Game Ventures, ROCA X și un angel investor (Marius Alexe).

6. KFactory – un start-up preocupat să crească performanța utilajelor industriale și a operatorilor – a primit o finanțare de 215.000 de euro pentru dezvoltarea și implementarea planului de afaceri pe următorii ani. Finanțarea a fost coordonată de Sparking Capital, în calitate de lead investor, în parteneriat cu platforma de equity-crowdfunding SeedBlink și investitori privați (business angels).

Studiu de caz: Start-up-uri românești care au atras finanțări în anul 2021 (continuare)

2. FameUP (cu o platforma marketplace de influenceri locali) este un startup ieșean lansat în august 2021; a obținut o investiție de 2,5 milioane de euro, printre investitori numărându-se și fondatorul UiPath; cu investițiile obținute, startup-ul ieșean intenționează să iasă pe piețele internaționale și să se extindă cu serviciile de intermediere și la influencerii de pe Facebook și TikTok.

3. AviMedical este un startup lansat în 2020 (în Germania) de antreprenori români (din Sibiu); oferă de servicii medicale asistate de tehnologie digitală, . În iunie 2021, startup-ul a obținut o finanțare de serie A de 28,5 milioane de euro de la fondurile de investiții Heal Capital (Berlin), și Addition (New York). oferă de servicii medicale asistate de tehnologie digitală.

4. Humans.ai este un startup lansat în martie 2020, la București, de un tânăr IT-ist; gestionează o platformă care integrează date și tehnologie pentru a genera modele de inteligență artificială unice. În anul 2021, startup-ul a obținut finanțări pentru investiții de circa 10 milioane de dolari, prin vânzări private de criptomonedă.

5. Filip.ro (un marketplace românesc prin care se vând și se cumpără telefoane second-

3. 5. Condiționalități în accesarea diferitelor surse de finanțare

3.5.1. Strategii de finanțare a start-up-urilor

Pentru un start-up, structura capitalului financiar inițial este foarte importantă, deoarece condiționează dimensiunea, supraviețuirea și dezvoltarea afacerii. Asigurarea unui volum superior de resurse financiare asigură: depășirea dificultăților temporare; dobândirea altor resurse (precum materii prime, tehnologii etc.); operarea la o scară mai mare; scalarea afacerii.

Deciziile privind structura finanțării start-up-urilor sunt explicate, de obicei, din perspectiva a trei teorii consacrate: a) teoria compromisului; b) teoria ierarhizării surselor de finanțare; c) teoria agenției.

a) Teoria compromisului (trade-of theory) propune echilibrarea avantajelor fiscale ale datoriilor cu costurile de faliment și de agenție; deoarece costurile datoriei sunt deductibile la calculul impozitului pe profit, se consideră că datoria prezintă un cost real mai mic (fiind generatoare de avantaje fiscale). Prin urmare, teoria postulează că o anumită structură de finanțare, care pune în balanță avantajele fiscale ale îndatorării cu costurile utilizării datoriei (costuri de faliment, costul de agenție și costul asociat dificultăților financiare), poate fi considerată optimă și maximizează valoarea afacerii (Tudose, 2013).

O afacere care urmează ipotezele teoriei compromisului își fixează o rată țintă de îndatorare spre care tinde. Alegerea între fonduri proprii și împrumuturi presupune un compromis între riscul afacerii și riscul financiar (Alarussi și Alhaderi, 2018); prin urmare, afacerile care utilizează împrumuturi mari se confruntă cu riscuri mai mari dar au un rating mai bun, în timp ce afacerile care utilizează mai mult capitalurile proprii tind să opereze mai conservator, bazându-se pe fonduri interne.

b) Teoria ierarhizării surselor de finanțare (pecking order theory) postulează că start-up-urile preferă să utilizeze mai întâi fondurile interne, urmate de datorii și apoi de capitaluri proprii externe (reprezentate de aporturi noi ale investitorilor aflați în căutare de oportunități de afaceri);

pe măsură ce start-up-urile cresc, antreprenorii caută capital extern pentru a-și finanța proiectele. Această teorie admite că *importantă este ordinea utilizării resurselor de finanțare și nu ponderea lor în structura de finanțare* (prin urmare, nu există o preocupare pentru un grad optim de îndatorare și nici o structură optimă a finanțărilor). Preferința de a finanța noile proiecte în special prin autofinanțare, apoi prin îndatorare și apoi prin emisiune de titluri, constituie „preferința în ordinea finanțării”. Conform teoriei, se estimează că emisiunea de titluri (ca alternativă de finanțare) are mici șanse să fie valorificată deoarece are cel mai mare risc de asimetrie informațională.

Diferit de teoria compromisului (care admite modificarea treptată a structurii capitalului pentru a facilita îndeplinirea obiectivelor), teoria ierarhizării este fundamentată pe o structură de finanțare predefinită. Deoarece start-up-urile au acces limitat la îndatorare (pentru că nu dispun de garanții suficiente și nici de lichidități care să garanteze rambursabilitatea împrumuturilor) *teoria ierarhizării este mai potrivită decât teoria compromisului*. Pe de altă parte, admițând că – în condiții financiare diferite – afacerile vor alege întotdeauna cea mai sigură finanțare (cu cel mai mic risc), unii autori (Miglo, 2016) consideră *teoria ierarhizării* ca fiind cea mai relevantă teorie care explică corelația dintre rentabilitate și structura finanțării unui start-up.

c) *Teoria agenției* (agency theory) ia în calcul costurile asociate asimetriei informaționale; conform acestei teorii, investitorii externi nu dispun de aceleași informații ca antreprenorii care dețin afacerea, ceea ce poate duce la creșterea costului finanțării externe; apoi, datorită duratei sale nelimitate (corespunzător duratei de viață a afacerii), capitalul propriu extern poate duce la creșterea costurilor de agenție, întrucât antreprenorii tind să renunțe la controlul asupra afacerii și se pierde astfel motivația de a depune eforturi suplimentare pentru creșterea performanței afacerii (Tudose, 2013).

În primele faze ale ciclului de viață, o afacere prezintă un grad înalt de asimetrie informațională. Includerea start-up-urilor în programele de accelerare poate limita această asimetrie informațională. Detalii privind impactul acestei decizii sunt prezentate în secțiunea următoare (5.2).

3.5.2. Factori determinanți ai finanțării start-up-urilor

Structura de finanțare a unui start-up (privită ca o combinație de capital propriu și datorie) oferă indicii pentru investitorii externi, aflați în căutare de oportunități investiționale. Punând în balanță fondurile proprii și cele împrumutate, investitorii evaluează structura de finanțare dar estimează și valoarea reală a start-up-ului.

În conturarea strategiilor financiare cu privire la modul de finanțare a afacerilor sunt analizați o serie de factori determinanți, structurați pe mai multe niveluri: la nivel de afacere, de industrie (îndatorarea industriei, lichiditatea industriei și concentrarea industriei) și de țară (gradul de dezvoltare al unei țări, rata inflației, rata creditării la nivel național). Cei mai importanți factori determinanți ai structurii de finanțare sunt:

- particularitățile afacerii, respectiv: profitabilitatea, dimensiunea, tangibilitatea activelor, concentrarea proprietății și avantajele fiscale ale îndatorării (Deesomsak et al., 2004),
- gradul de îndatorare (Baciu et al., 2019);
- oportunitățile de creștere, rata de impozitare a profitului, prețul acțiunilor, așteptările și influențele diferitelor părți interesate ale afacerii (Ur Rehman et. al., 2017);
- obiectivele, valorile, preferințelor și dorințelor managerilor (Brailsford et al., 2002).

Deciziile legate de structura de finanțare a start-up-urilor trebuie tratate cu prudență deoarece:

- afacerile noi (start-up-urile) sunt în mod direct influențate de fondatorii lor și de preferințele și motivațiile lor (pe măsură ce fondatorii se retrag din afacere, deciziile legate de structura capitalului sunt delegate managerilor / responsabililor financiari, care nu au același interes pentru afacere precum fondatorii);

- afacerile nou-înființate au un istoric de operare limitat, au puține garanții disponibile pentru gaj și se confruntă cu un grad ridicat de incertitudine în ceea ce privește cererea și oferta de resurse; comparativ cu investitorii externi, antreprenorii dețin mult mai multe informații cu privire la rentabilitatea afacerii lor și la oportunitățile de investiții; prin urmare, asimetria informațiilor împiedică atragerea de noi capitaluri necesare finanțării; creditorii și investitorii externi sunt, prin urmare, reticenți în a împrumuta/oferi bani noilor afaceri, deoarece nu pot recunoaște calitatea start-up-ului.

Structura capitalului start-up-urilor diferă și în funcție de existența / inexistența programelor de accelerare a antreprenoriatului. Programele de accelerare se particularizează prin:

- a) au fost introduse relativ recent, iar numărul lor este în creștere în întreaga lume;
- b) au devenit o practică specifică multor ecosisteme antreprenoriale (Hochberg, 2016; Venâncio, și Jorge, 2021);
- c) au o durată limitată și sunt concepute pentru a sprijini start-up-urile în stadiile incipiente ale vieții lor, oferind finanțare de bază, mentorat și coaching și educație antreprenorială;
- d) oferă educație, mentorat și resurse pentru anumite tipuri de start-up-uri (delimitate prin codul CAEN sau prin domeniul/ramura în care își desfășoară activitatea;

e) sunt considerate factori cheie pentru performanța unui start-up (Chan și colab., 2020; Hallen și colab., 2020), fiind asociate cu rezultate mai bune ale afacerii;

f) modifică structura de capital a unui start-up (prin contribuția la furnizarea de finanțare);

g) scurtează timpul pentru strângerea de capital și crește cantitatea de finanțare din capital extern (Hallen et al., 2020);

h) redă adevărata valoare a start-up-ului și, în consecință, să poată atenua costurile agenției pentru investitorii externi de capital, creditorii și investitori filantropici.

Studiu de caz: Innovation Lab

Programul de accelerare Innovation Labs 2021 (București, Sibiu și Iași) este organizat de Asociația Tech Lounge, Fundația Transylvania Institute of Technology, Asociația Calemis, EduHub Sibiu și CoworkTimișoara cu sprijinul BRD-Groupe Société Générale, Atos, Orange, UiPath, Elrond, Microsoft, Carrefour. Programul (susținut academic de 11 universități de top din România) a atras un număr de mare de echipe, cu proiecte ce oferă soluții tehnologice, care își propun să aibă un impact pozitiv asupra mai diferitelor sectoare de business. Echipele s-au încadrat la una dintre cele trei categorii, în funcție de experiența membrilor: echipe formate exclusiv din studenți echipe spin-off din proiecte de cercetare din mediul universitar și echipe formate din studenți și antreprenori cu experiență. În baza opțiunilor juriului și a publicului participant au fost selectate echipele care au intrat în programul de dezvoltare și mentorat. În cadrul acestor programe, dincolo de activitățile de mentorat, echipele selectate au avut oportunitatea de a interacționa cu potențialii investitori.

Sursa: <https://www.zf.ro/business-hi-tech/39-echipe-alatura-programului-accelerare-startup-uri-tech-innovation>

(Comparativ cu cele care nu au parte de finanțare suplimentară) au rate de capitaluri proprii externe mai mari (Venâncio, și Jorge, 2021). Aceleași studii mai relevă că:

a) programele de accelerare reprezintă o sursă de informații valoroase pentru investitorii externi și semnalează calitatea start-up-ului pentru acești investitori externi de capital (deoarece programele de accelerare se adresează cu prioritate start-up-urilor cu performanțe mai bune);

b) start-up-urile accelerate strâng mai multe fonduri prin investitori filantropici.

Investitorilor externi le este dificil să identifice și să evalueze potențialul unui start-up. În acest context, programele de accelerare pot fi folosite ca mecanism de atenuare a acestor costuri de agenție. Deși finanțarea primită este, de regulă, mai mică decât valoarea investițiilor vizate, aceasta atenuează problema asimetriei informaționale și transferă o mică parte din risc responsabilului programului de accelerare.

Studiu de caz: dotLumen

Start-up-ul dotLumen a fost lansat în anul 2016, la Cluj, de 3 antreprenori. Acest start-up oferă o soluție digitală care înlocuiește câinele-ghid; a realizat un dispozitiv portabil care ajută nevăzătorii să se orienteze când se deplasează. În decembrie 2021, startup-ul clujean a

Finanțările oferite prin intermediul programelor de accelerare reprezintă una dintre sursele cheie de capital pentru stimularea inovației și dezvoltării. Mai mult, programele de accelerare afectează și finanțarea ulterioară a start-up-urilor. Acestea scurtează timpul pentru strângerea de capital și măresc suma finanțării din capitaluri proprii externe.

Studii recente (Hallen et al., 2020) au arătat că participanții la programele de accelerare au strâns mai multe fonduri în următorii 2-3 ani decât solicitanții care nu au fost acceptați în programele de accelerare. Programele de accelerare ajută start-up-urile să reducă costurile de agenție (aferele limitării accesului la informare a investitorilor externi și creditorilor). Acestea au o procedură de selecție riguros stabilită. Rata de acceptare este destul de scăzută, datorită numărului mare de solicitanți.

Programele de accelerare înscriu în competiție un număr mare de start-up-uri, dar foarte puține (maxim 10%) sunt acceptate la finanțare (Hallen et al., 2020). Prin urmare, participarea unui start-up la un program de accelerare poate comunica investitorilor externi că este o afacere mai performantă decât cele respinse de la finanțare.

Programele de accelerare evaluează start-up-urile

- atât în faza inițială (pentru a decide acceptarea/respingerea), context în care se evaluează membrii fondatori ai afacerii, ideea de produs, situația finanțării, posibilitatea de scalare a afacerii);

- cât și pe parcursul programului, oferind astfel o informare exactă cu privire la potențialul și valoarea reală a start-up-ului; aceste informații sunt utile nu doar organizatorului de program, ci și investitorilor externi.

Prin urmare, start-up-urile accelerate sunt considerate a avea o calitate mai bună și dețin un potențial mai mare de creștere și, în consecință, au mai multe șanse să strângă capital extern, datorii și capital filantropic în comparație cu start-up-urile neaccelerate (Venâncio & Jorge, 2021).

Afacerile, respectiv start-up-urile, își adaptează structura capitalului în funcție de ciclul de afaceri. Studiile au arătat că:

- în perioadele de descreștere economică afacerile tind să fie mai îndatorate; în această perioadă, datorită profiturilor mici, afacerile nu mai distribuie dividende, ceea ce reduce interesul pentru finanțarea din capitaluri proprii (afacerile fiind orientate către îndatorare); deși se orientează către îndatorare, start-up-urile se confruntă cu restricții din partea creditorilor (deoarece nu dispun de suficiente gajuri și lichidități pentru a asigura rambursarea);

- în perioadele de creștere economică afacerile tind să fie mai puțin îndatorate; în această perioadă, fondurile generate intern și profiturile reportate devin suficiente pentru dezvoltarea afacerii; prin urmare, se preferă utilizarea fondurilor interne în detrimentul datoriilor, capitalurilor proprii și capitalului filantropic.

Studiu de caz: Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi din Iași

1. În perioada 2018-2020, Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi din Iași a implementat proiectul SMARTER – „Susținerea Mediului Antreprenorial din România prin Tactici Economice Regionale”. Proiectul a fost cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară 3 – Locuri de muncă pentru toți, Obiectivul tematic 8 – Promovarea unor locuri de muncă durabile și de calitate și sprijinirea mobilității lucrătorilor, Prioritatea de investiții 8.iii – Activități independente, antreprenariat și înființare de întreprinderi, inclusiv a unor microîntreprinderi și a unor întreprinderi mici și mijlocii inovatoare, Obiectivul specific 3.7 – Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană.

În cadrul proiectului s-au înființat 47 de start-up-uri, care au primit o finanțare nerambursabilă de 156.000 lei. Principalele rezultate ale proiectului au fost:

- creșterea gradului de ocupare (prin crearea de noi locuri de muncă);
- îmbunătățirea competențelor antreprenoriale prin intermediul unui program de formare

Bibliografie

1. Alarussi, A.S., Alhaderi, S.M., 2018, Factors affecting profitability in Malaysia. *Journal of Economic Studies*, 45(3), pp. 442-458
2. Allen, F., 2019, Understanding informal financing, *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 39, pp. 19-33.
3. Baciu (Boanta), R., Brezeanu P., Adrian S., 2019, The Financial Structure Influence on Net Profit, *Conference Proceedings of International Scientific Conference ERAZ - Knowledge Based Sustainable Development* Budapest, Hungary May 23, pp. 207-2014.

4. Brailsford, T., Oliver, B., & Pua, S., 2002. On the relation between ownership structure and capital structure, *Accounting & Finance*, vol. 42, pp. 1-26.
5. Chan, C. S. R., Patel, P. C., & Phan, P. H., 2020, Do differences among accelerators explain differences in the performance of member ventures? Evidence from 117 accelerators in 22 countries. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 224–239. <https://doi.org/10.1002/sej.1351>.
6. Comisia Europeană, 2017, *Raportul de țară al României pentru anul 2017*, Document de lucru al serviciilor Comisiei, Bruxelles.
7. Corelli, A., 2018, *Analytical Corporate Finance*, second edition, Springer Nature Switzerland AG.
8. Deesomsak, R., Paudyal, K., Pescetto, G., 2004, The determinants of capital structure: evidence from the Asia Pacific region. *Journal Multinational Financ Manag*, 14(4), pp. 387-405.
9. Hallen, B. L., Cohen, S. L., & Bingham, C. B., 2020. Do accelerators work? If so, how? *Organization Science*, 31(2), 1–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1304>.
10. Hochberg, Y. V., 2016. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25–51, <https://doi.org/10.1086/684985>.
11. Kotulic, R., Huttmanova, E., Kravcakova Vozarova, I., Nagy, J., 2015, The Structural Analysis of The Sectors of Slovak Economy and Employment, Times of Global Change and The Subsequent Development, *Procedia Economics and Finance*, 23/2015, pp. 1590-1595.
12. Mehmood, R., Hunjra, A.I., Chani M.I., 2019, The Impact of Corporate Diversification and Financial Structure on Firm Performance: Evidence from South Asian Countries, *Journal of Risk and Financial Management*, 12, 49, pp. 1-17, doi:10.3390/jrfm12010049.
13. Miao, J., 2005, Optimal capital structure and industry dynamics. *The Journal of Finance*, 60(6), pp. 2621-2659.
14. Miglo, A., 2016, *Capital Structure in Modern World*. Ontario: Springer Nature.
15. Neagoe, I., 2007, *Finanțele întreprinderii*, Editura Ankarom, Iași
16. Nenu, A.E., Vintilă, G., Gherghina, S.C., 2018, The Impact of Capital Structure on Risk and Firm Performance: Empirical Evidence for the Bucharest Stock Exchange Listed Companies. *International Journal of Financial Studies*, 6(41), pp. 1-29.
17. Nistor, I., 2002, *Finanțele întreprinderii*, Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca.
18. Onofrei, M. 2003, *Finanțele întreprinderii*, vol. I, Editura Universității “Al. I. Cuza”, Iași
19. Pirtea, M., Cristea, H., Nicolescu, C., Boțoc, C., 2010, *Managementul financiar al companiei*, Timișoara, Editura Mirton.

20. Prenaj, V., Ismajli, H., 2018, Conceptual paper on determinants of the capital structure of enterprises, *Journal of Management Cases*, 20(3), pp. 16-27.
21. Robu V., Anghel, I., Șerban, E.C., Țuțui, D., 2003, *Evaluarea întreprinderii*, Editura ASE, București.
22. Rusu, D.V., 2016, *Finanțarea firmelor în condiții de criză financiară*, Editura Sedcom Libris, Iași.
23. Sharma, A. K. (2006). Financial Leverage and Firm's Value A Study of Capital Structure of Selected Manufacturing Sector Firms in India. *The Business Review*. Cambridge. ABI/INFORM Global, pp. 70-76.
24. Simatupang, H. J., Purwanti, L., Mardiaty E., 2019, Determinants of Capital Structures Based on the Pecking Order Theory and Trade-off Theory, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(1), pp. 84-96, <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp>.
25. Stancu, I., Obreja Brașoveanu, L., Stancu, A. T., 2015, *Finanțe corporative. Analiza și planificarea financiară*, Editura Economică, București.
26. Tudose, M.B., 2006, *Gestiunea capitalurilor întreprinderii. Metode de optimizare*, Editura Economică, București.
27. Tudose, M.B., 2011, *Finanțe*, Editura Universității Gheorghe Zane, Iași.
28. Tudose, M.B. 2013, *Efectele reale ale finanțării și managementului riscurilor*, Editura Academiei Române, București.
29. Tudose, M.B., 2020, *Tehnici de finanțare a afacerilor*, suport de curs, Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi, Iași.
30. Tudose, M.B., 2021, *Managementul financiar al proiectelor*, suport de curs, Universitatea Tehnică Gheorghe Asachi, Iași.
31. Ur Rehman, A., Wang, M., Mirza, S. S., 2017, How do Chinese firms adjust their financial leverage: an empirical investigation using multiple GMM models, *China Finance and Economic Review* 5(8), pp. 1-30, DOI: 10.1186/s40589-017-0052-4.
32. Vintilă, G., 1997, *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
33. Venâncio, A., Jorge, J. (2021), The role of accelerator programmes on the capital structure of start-ups, *Small Business Economics*, pp. 1-25, <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00572-8>.

*** Legea nr. 120/2015 privind stimularea investitorilor individuali-business angels, publicată în Monitorul Oficial nr. 382 din 2 iunie 2015

*** Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, republicată și actualizată 2021

*** Legea nr. 287/2009 privind Codul Civil, republicată și actualizată 2021

CAPITOLUL 4. ANTREPRENORIAL PENTRU ARHITECȚI: CREAȚIE, COMUNICARE ȘI COLABORARE

Introducere

Arhitectura și procesul de creație au multe în comun cu antreprenoriatul: orice proiect este posibil numai prin colaborarea mai multor oameni cu o formare profesională diversă în vederea realizării unui produs specific unui loc și unor beneficiari.

Pentru a fi un bun arhitect, trebuie să înveți să observi, să privești mediul înconjurător, să experimentezi, să schițezi să combini diverse idei pentru a genera un produs original, adresat unei nevoi specifice. Toate acestea (observarea, adresarea unei probleme specifice și găsirea unui răspuns potrivit pentru un beneficiar) sunt atributele unui antreprenor de succes.

O definiție a antreprenoriatului îl încadrează ca "un proces de creare a valorilor prin combinarea resurselor disponibile pentru valorificarea unei oportunități"³ Această definiție poate fi înțeleasă și în contextul practicii constructive, arhitecturii fiind, fără îndoială, pricepuți în valorificarea oportunităților prin reunirea a diverse combinații de resurse pentru a crea valoare. Chiar dacă arhitectura poate fi înțeleasă ca o aplicație antreprenorială, antreprenoriatul nu este, de cele mai multe ori, o parte explicită a practicii sau educației în arhitectură. Ca atare, arhitecturii se consideră rareori antreprenori activi și nu identifică în ei un potențial antreprenorial în orice altă acțiune comercială decât practica arhitecturală.

Acest curs introduce studenții în lumea antreprenorială, subliniind rolul potențial ca o componentă integrată educației și practicii arhitecturale. O înțelegere mai extinsă a antreprenoriatului reprezintă o bună oportunitate pentru studenți să devină mai eficienți în practicarea meseriei dar și o valorificare a unui potențial latent de fructificare a unor noi metode sau direcții în practica profesională și de a răspunde mai bine la provocările în expansiune societății, atât la nivel local, cât și la nivel global.

4.1. Arhitectura și antreprenoriatul – valențe comune

Ce este arhitectura? Ce este antreprenoriatul?

Alberto Campo Baeza explică arhitectura prin câteva cuvinte cheie, astfel:

"Un arhitect este un ARTIST care esenează acele patru linii într-un moment de inspirație, mai ales dacă clădirile lui sunt neobișnuite.

Un arhitect este un TEHNICIAN care știe o mulțime despre tehnicile de a construi clădiri, mai ales dacă sunt mari și înalte.

Un arhitect, mai ales dacă predă sau scrie, este cineva care poate EXPLICA clădirile în cuvinte de neînțeles pentru alții."⁴

Arhitectura este definită - în majoritatea cazurilor - ca o producție socială, tehnică, culturală, artistică și / sau profesională în care arhitectul joacă un rol central. Această viziune, desigur, adaugă doar un anumit grad de autonomie ideii că arhitecturii, la un nivel fundamental, nu fac altceva decât să proiecteze clădiri (Figura 1).

³ H.H. Stevenson and David E. Gumpert. "The heart of entrepreneurship," Harvard Business Review 63, no. 2 (March 1985): 85-94.

⁴ Alberto Campo Baeza, 2014, Vreau să fiu arhitect, Madrid, 2014

Accentuând importanța comunicării, istoricul de arhitectură Spiro Kostof explică: „Sarcina principală arhitectului, [în antichitate] ca acum, este să comunice ce ar trebui să fie și cum să arate clădirile propuse”⁵. Pentru acei practicieni care caută oportunități extinse de a aduce contribuții distincte în fața provocărilor emergente, o modificare a viziunii despre profesie se poate dovedi necesară.

Antreprenoriatul reprezintă, o condiție intrinsecă arhitecturii în sine și, odată valorificat, oferă un cadru solid pentru modele divergente de practică mai bine adaptate tuturor provocărilor pe care ni le rezervă viitorul.



Figura 4.1. Pedalând printre clădiri. Ce este arhitectul (www.theeconomist.com)

Dincolo de rolul de creație, cu care suntem învățați în facultate, în practică arhitectul are două roluri fundamentale, care apropie această artă de antreprenoriat:

MANAGER DE PROIECT

COMUNICATOR

Rolul arhitectului în viitor este grevat de o serie de incertitudini, este clar că traversăm vremuri tulburi, o perioadă de schimbare în societate. Acestea sunt legate de tensiuni la nivel mondial, generate de tranziția către o epocă a tehnologiei avansate, a inteligenței artificiale sau de disponibilitatea resurselor de care depindem, de aspecte ce țin de încălzirea globală, Figura 2.

⁵ Spiro Kostof, ed., *The Architect: Chapters in the History of the Profession* (New York: Oxford University Press, 1977)

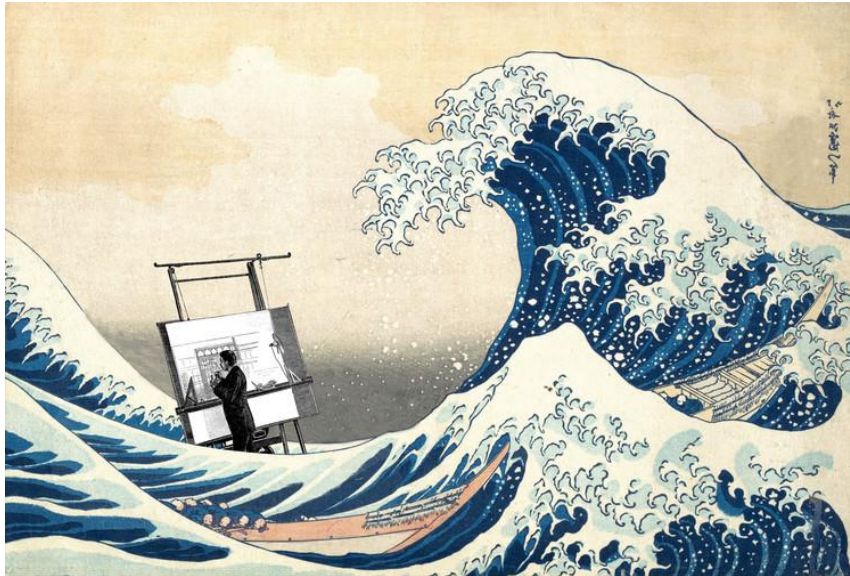


Figura 4.2. Valurile nesiguranței (www.archdaily.com)

În acest context, reiese tot mai pregnantă importanța unei educații antreprenoriale pentru arhitecți. Pentru ca profesia de arhitect să facă față provocărilor, nici o paradigmă a practicii nu ar trebui să rămână neexplorată, aspect care deja a început, chiar dacă la o scară destul de restrânsă. Noi forme de practică și implicare a altor domenii, pregătesc mai bine profesia în fața acestor probleme globale. Prin urmare, antreprenoriatul reprezintă o oportunitate a arhitecturii, care odată accesată, oferă un cadru solid pentru modele divergente de practică mai bine adaptate schimbărilor din peisajul contextual global, Figura 3.

Ajungem astfel la definițiile **antreprenoriatului**.

O definiție a antreprenoriatului este „un proces prin care se caută oportunități fără a lua în considerare resursele de care dispui în prezent.” (“a process by which individuals...pursue opportunities without regard to the resources they currently control.”)⁶

O altă înțelegere este procesul de creare de valori printr-o combinație unică de resurse pentru exploatarea unei oportunități.

⁶ H.H. Stevenson and J.C. Jarillo, “A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management,” *Strategic Management Journal*, no. 11 (1990): 17-27.

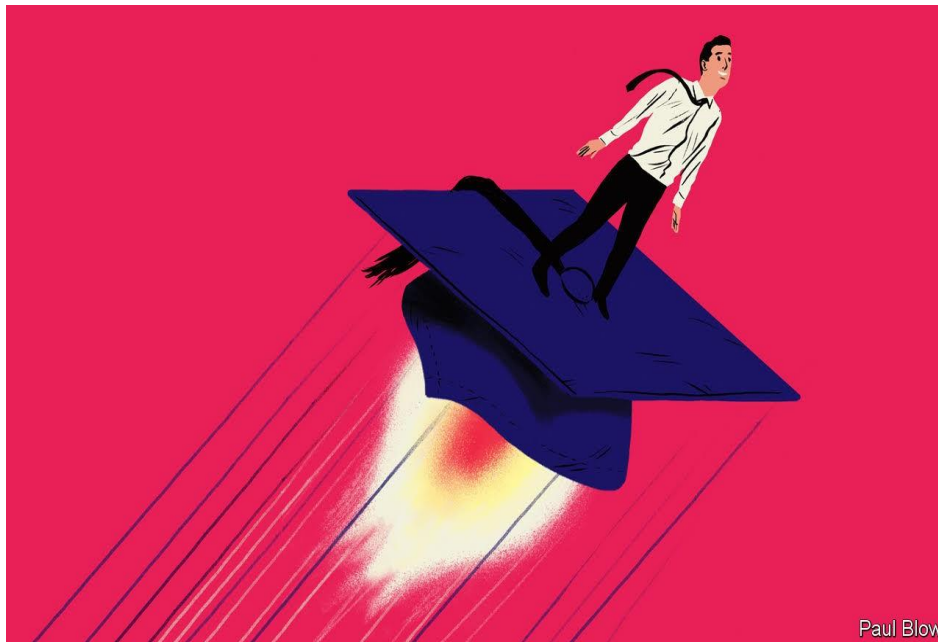


Figura 4.3. Avantajul antreprenoriatului pentru un absolvent (www.theeconomist.com)

Activitatea de antreprenoriat este o activitate independentă, cu asumarea unor riscuri financiare, orientată, în general spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege. Antreprenoriatul este o sursă de inovare și schimbare, și ca atare stimulează creșterea productivității și a competitivității economice.

-*Antreprenoriatul este strâns legat de cunoștințe și flexibilitate*, doi factori care au câștigat o nouă semnificație ca sursă a competitivității într-o economie mondială din ce în ce mai globalizată.

- *Antreprenoriatul este un proces, o serie de activități și nu o activitate singulară sau una destinată doar unor oameni predestinați.* Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe și abilități care pot fi învățate și pot fi aplicate oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat). De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanență;

- Antreprenoriatul este o activitate care **IMPLICĂ MAI MULȚI ACTORI** și nu doar antreprenorul. Acesta nu acționează izolat, ci trebuie să identifice colaboratori, să-i motiveze și să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o;

- Antreprenorul trebuie să **CREEZE VALOARE** pentru el și pentru societate, deoarece în caz contrar își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, își pierde clienții și implicit rațiunea de a acționa ca antreprenor;

- Activitatea antreprenorială implică **INOVARE** în cele mai variate forme: ca mod de mobilizare și utilizare a resurselor, ca mod de servire a clienților, de obținere a produselor, de identificare și satisfacere a nevoilor de pe piață;

- Activitatea antreprenorială vizează exploatarea diferitelor **OPORTUNITĂȚI** de către cei care sunt deschiși și pregătiți să le întâmpine, adică de către antreprenori."7

De ce arhitecții sunt prin natura lor antreprenori

În primul rând, este evident că, chiar și cea mai convențională formă de practică arhitecturală reprezintă în esență „căutarea oportunităților fără a ține cont de resursele controlate”. La fel, arhitecții sunt - sau cu siguranță ar trebui să fie -capabili să creeze valoare pe măsură ce aduc mai multe combinații unice de resurse prin fiecare construcție



Figura 4.4. Fațetele multiple ale meseriei de arhitect (www.architecturemagazine.com)

Prin definiție, prin urmare, arhitectura este o formă de antreprenoriat, dacă nu chiar o activitate antreprenorială în întregime. Acest argument, însă, caută mai mult să realizeze o paralelă și o legătură etimologică și axiologică între cele două domenii. Pur și simplu pentru că se pot desena conexiuni de la antreprenoriat (definit) la arhitectură (în practică) nu înseamnă că arhitecții sunt pregătiți pentru schimbări semnificative în modelele lor de afacere.

Pentru a creiona o relație mai semnificativă și pregăti arhitecții pentru a îmbrățișa antreprenoriatul, trebuie identificate caracteristicile și competențele care sunt fundamentale pentru activitatea antreprenorială.

Care sunt câteva caracteristici cheie ale antreprenorilor și activitățile lor? O trecere în revistă a literaturii de specialitate dezvăluie o serie semnificativă de abilități care sunt în concordanță cu antreprenoriatul, printre care se numără⁸

**CREATIVITATEA,
ADAPTABILITATEA,
SPIRITUL CRITIC
ÎNCREDEREA,
INIȚIATIVA
ATENȚIA LA DETALII.**

Prin comparație, competențele cele mai importante pentru ca un arhitect să se adapteze ușor schimbărilor și crizelor economice sunt⁹:

**GÂNDIREA INTERACTIVĂ,
ABILITATEA DE LUCRU ÎN ECHIPĂ,
CAPACITATEA DE SINTEZĂ
ABILITĂȚILE DE COMUNICARE,
GÂNDIREA LOGICĂ**

5 abilități pentru inovatori de succes

Dacă vedem antreprenoriatul ca o stare mentală și nu o acțiune

**STATE OF MIND
STATE OF ACTION**

originea cuvântului este din lumea artistică

Franța secolului XIX, "*Entreprendre*" având sensul inițial de management și promovare al unei producții teatrale.

Conceptul poate fi înțeles într-un sens mai larg, la fel cum poate fi înțeleasă și meseria de arhitect,

NU DOAR CA UN ACT DE CREAȚIE, CI CA UN MOD DE RELAȚIONARE CU SOCIETATEA

⁸ Vesa P. Taatila, "Learning Entrepreneurship in Higher Education," Education + Training, 52 (1), 48-61.

⁹ Goodman, David. "4 Must-Have Skills Architects Need to Tackle Turbulent Times"

1. ATENȚIA LA CEEA CE SE ÎNTÂMPLĂ ÎN JUR, O BUNĂ CONECTARE CU REALITATEA DIN SOCIETATE.

Această abilitate nu este una intrinsecă, cât mai mult educată, dobândită prin practică. Faptul că fiecare proiect, din facultate sau din practică ridică o serie întreagă de probleme, de ordin social, economic, cultural, faptul că la fiecare proiect nou avem un alt beneficiar, pe care trebuie să îl înțelegem, să înțelegem nevoile lui și nevoile lui în relație cu societatea, face ca arhitecții să dezvolte și să exerseze permanent acest **spirit de observație**.

De aici creația în arhitectură este corelată cu cunoașterea pieții economice în care își desfășori activitatea.

Arhitecții sunt **intuitivi**. Trebuie să înțeleagă mediul și oamenii cu care lucrează. La fel și un antreprenor, trebuie să înțeleagă nevoile pieții, ale clienților.

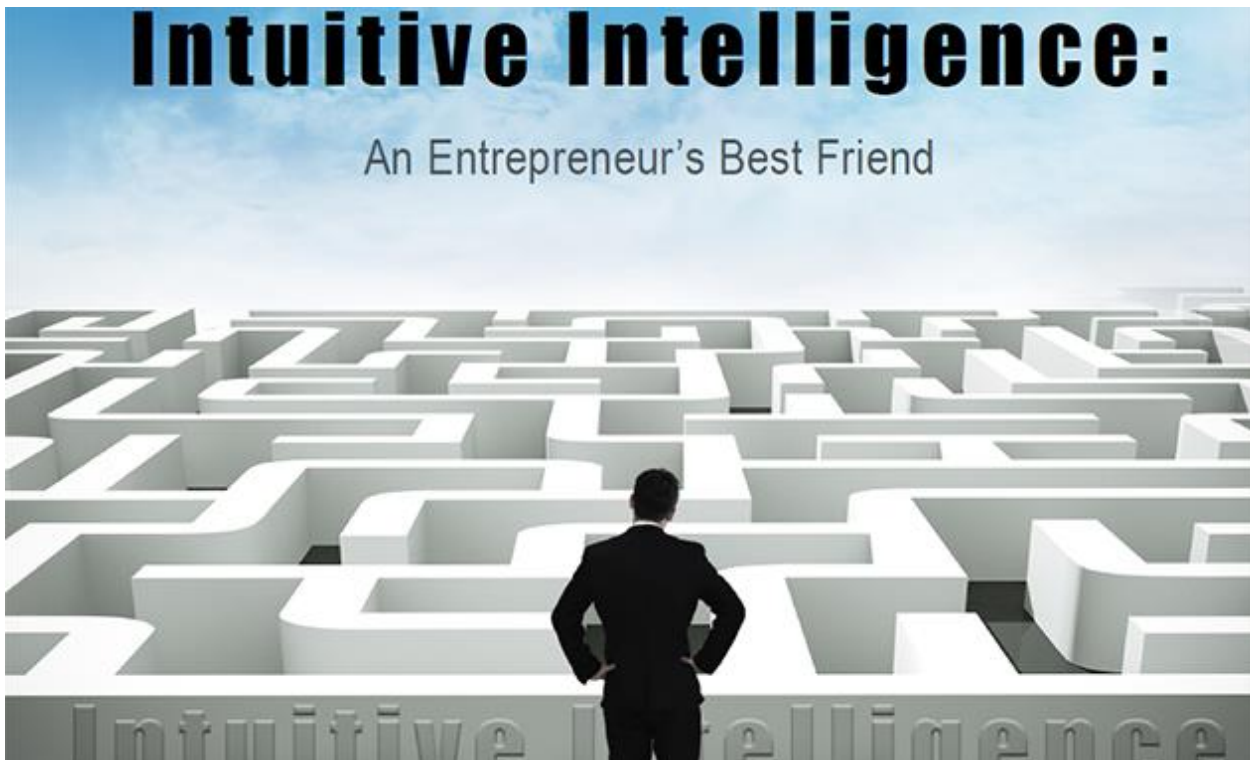


Figura 4.5. Deasupra labirintului. O înțelegere a societății (www.americanbusinessmag.com)

2. COLABORAREA.

Colaborarea în domeniul arhitecturii este una multidisciplinară, care are la bază încrederea reciprocă. Într-un proiect antreprenorial, în special un start-up, crearea unei echipe în care să existe încredere reciprocă este mult mai important și poate conduce mai ușor la succes decât angajarea unor colaboratori în baza unei liste de calități urmărite. Dacă ne gândim la cele

mai multe companii de succes din ultimii ani (Google, FB, Microsoft) observăm că foarte multe au pornit de la colaborarea unor oameni pasionați de aceeași temă.

Multe practici arhitecturale sunt birouri individuale, altele sunt cunoscute prin numele fondatorului, dar niciun arhitect nu a proiectat vreodată o clădire fără contribuția altora.¹⁰

Indiferent dacă sunteți un practician individual sau directorul unui birou de proiectare mare, vă bazați pe o gamă de specialiști care lucrează împreună pentru a livra produsul cu succes. Unii dintre aceștia pot fi angajații firmei respective., în timp ce alții pot fi colaboratori sau consultanți externalizați. Indiferent de cine sunt, capacitatea lor de a se alinia și de a funcționa ca o echipă performantă va fi un factor determinant al succesului practicii dvs.

Având în vedere raritatea echipelor performante, crearea uneia poate să facă diferența față de competitori. O echipă performantă poate depăși tot felul de provocări și poate genera în mod constant inovație reală, creativitate și creștere economică durabilă. Eficacitatea unei echipe se va reduce adesea la un lucru simplu: **ÎNCREDERE**. Fără aceasta, nu poate exista permisiunea de a eșua, nici o încurajare pentru a contesta statu quo-ul și nici o motivație pentru a face mai bine.



Figura 4.6. O înțelegere a colaborării (www.theeconomist.com)

3. EROAREA ESTE O COMPONENTĂ ENDEMICĂ A PROCESULUI CREATIV

Există o expresie care spune că *Nu te înveți până nu dai cu capul de grindă*. Chiar și cei mai de succes arhitecți au greșit la începutul carierei sau fac și acum greșeli, important este să înțelegem că acestea fac parte din procesul firesc de creștere și dezvoltare. În special în domeniul

¹⁰ <https://archipreneur.com/successful-architecture-practice/>

industriilor creative, învățarea din erorile anterioare, un proces de tip *trial and error* face parte din procesul de asimilare și trebuie înțeles și acceptat ca atare.

De manieră similară, în afaceri, eșecul nu trebuie privit ca o finalitate, ci mai degrabă ca o lecție pentru viitor.



Figura 4.7. Trecerea peste greșeli(<https://istarthub.net>)

4. COMPONENTA DE BUISNESS NU AR TREBUI SĂ FIE SEPARATĂ DE CEA CREATIVĂ

La fel cum fiecare din noi nu se poate împărți în mai multe, este un întreg, la fel și afacerea noastră ar trebui să îmbine componenta financiară cu cea a creației și să nu existe o falie de separație, o dualitate sau un conflict între cele două. Nu poți spune că de acum te gândești la afacere și partea creativă o lași deoparte. De fapt ce face ca afacerea să aibă succes este tocmai partea creativă. Ce te va face să ai succes ca arhitect, te va face să ai succes și ca antreprenor.

În acest sens componenta financiară a afacerii tale nu trebuie abordată ca un rău necesar, ci ca o parte componentă în care creativitatea ta se aplică în mod diferit.

În același timp, trebuie avut în vedere că nu este totul despre creație, sau mai degrabă cum să aplici o gândire creativă în toate celelalte procese, care nu sunt creație pură, așa cum o cunoști din facultate și care pot reprezenta și vor reprezenta peste 90% din ceea ce vei face ca arhitect.

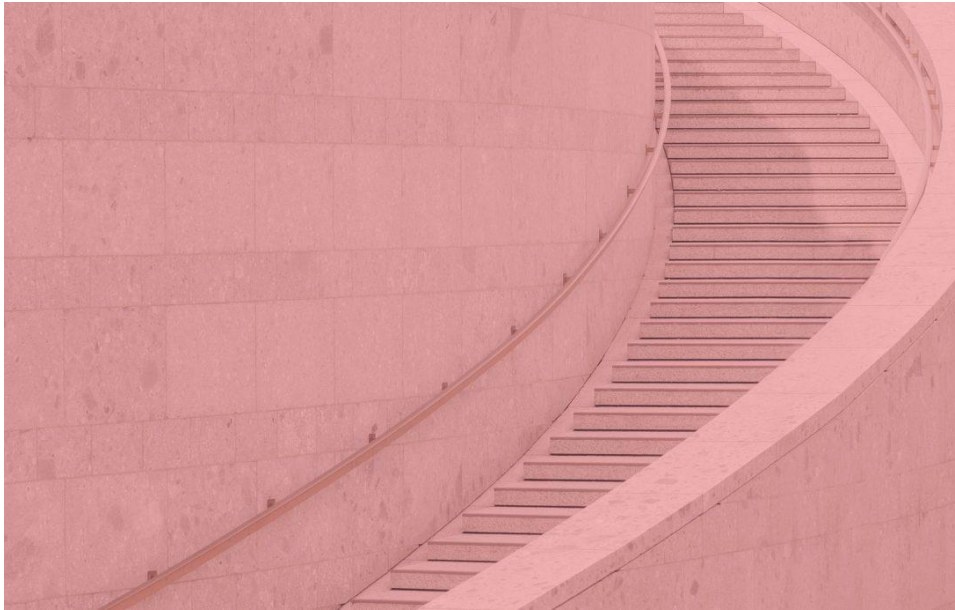


Figura 4.8. Îmbinarea creativității în afacere([https://archipreneur.com /](https://archipreneur.com/))

5. VALORI CHEIE¹¹

A te gândi că trebuie să fii bun la toate sau că trebuie să le faci pe toate, cu siguranță nu este un mijloc pentru a avea succes.

Pe lângă construirea încrederii în cadrul unei echipe, trebuie să crezi încredere și încredere în tine.

Ați spus vreodată „da” unui proiect pe care chiar nu l-ați dorit? Ați persistat cu un client care nu se află pe aceeași pagină ca dvs.? Ați fost de acord cu o taxă redusă - sau deloc - doar pentru a obține un contract?

Majoritatea arhitecților au făcut toate aceste lucruri, în special în primii ani de practică. Dar, în ciuda raționalizărilor - „poate acest proiect va duce la ceva mai interesant” sau „Sunt sigur că clientul se va schimba” sau „să ne gândim la acest loc de muncă cu taxă redusă ca la o investiție” - învățând să aveți încredere în intuiția voastră și să aveți încredere în valorile care vă definesc este o etapă esențială pe calea către succes.

¹¹ Core values



Figura 4.9. În crederea în valorile individuale (<https://www.entrepreneur.com>)

4.2. *Team building și product building. Dezvoltarea unei echipe și a unui produs*

Care sunt etapele creșterii în arhitectură

Într-un articol de pe Archdaily, scris de o arhitectă daneză, procesul de creație era trecut prin stadiile psihologice ale unei despărțiri, pornind de la premiza, cu care putem relaționa foarte bine, că obiectul creației noastre e ca un copil (*our baby*) de care, de multe ori ne despărțim cu dificultate.

Orice creator trece prin diverse etape ale creației, implicarea emoțională fiind mai mult sau mai puțin asociată acestora, dar absolut inevitabilă.



Figura 4.10. 5 etape ale chinului creației în arhitectură (www.archdaily.com)

1. Încrederea exagerată

Primești tema de proiectare și deja ai cel puțin 25 de idei care îți trec prin cap: va fi cel mai bun proiect al tău, îl vezi deja postat Pinterest, implementat, laudat.

Explicația posibilă: este un mecanism defensiv, menit să te protejeze, să atenueze efortul chinuitor care urmează.

2. Frustrare

În momentul în care începi să pui pe hârtie ideile, nimic nu iese, totul e fie greșit fie lipsit de originalitate.

Explicația posibilă: pe măsură ce trece primul val de entuziasm, realitatea se instaurează. Emoția se transformă în frustrare direcționată uneori către obiecte, prieteni, familie sau chiar străini. Trebuie să înțelegi opțiunile și să îți acorzi timp.

3. Încredere redobândită

După ce ai căzut de pe șine timp de câteva zile, reușești să te aduni. Este posibil să nu realizezi tot ceea ce sperai, dar pui pe hârtie o parte din ideile pe care le-ai avut. Poți totuși să realizezi cu un proiect minunat. A mai rămas suficient timp.

Explicația posibilă: Reacția normală la sentimentele de neputință și vulnerabilitate este adesea o nevoie de a recâștiga controlul. Este tot un mecanism defensiv, de auto-apărare. Realitatea este că nu ai făcut nimic și predarea este în 2 zile.

4. Ură de sine

Când realitatea începe să fie conștientizată, te împaci cu ideea că visele tale nu se vor concretiza, furia și frustrarea se îndreaptă către tine. Simți că nu numai proiectul este lipsit de valoare ci că și tu ești lipsit de valoare.

Explicația posibilă: ne facem griji pentru viitorul nostru. Ne îngrijorăm că, în frustrarea noastră, am ratat o oportunitate de a lucra mai mult la un proiect de care depindea însăși cariera noastră, viitorul nostru.

5. Speranță

După câteva lacrimi, 8 căni de cafea, după 36 de ore consecutive la birou pentru a finaliza 9 dintre cele 17 planșe, nu poți vedea decât o lumină slabă la capătul tunelului. Există încă speranța că profesorul sau clientul dvs. va vedea o anumită valoare în munca depusă. Oricum, emoțional îți vei reveni după un somn de 48 de ore în week-end.

Explicația posibilă: Cei puțin norocoși pot experimenta de fapt un sentiment de mândrie și satisfacție în această etapă a creativității. Pentru majoritatea dintre noi, însă, aceasta nu este o perioadă de fericire. Este calmul dinaintea furtunii; luna viitoare ciclul începe din nou.

Roller-coster-ul pe care îl prezintă autoarea este mai degrabă unul anectodic decât științific, dar ilustrează un aspect important, de care, deja, suntem foarte conștienți: creația este legată de emoție și nu este un proces linear.

Articolul original îl găsiți aici:

<https://www.archdaily.com/868143/5-stages-of-creativity-that-architects-experience-with-every-project>

Conectarea cu intențiile

Arhitectul John P. Eberhard a fost un cercetător important al mecanismelor creației. Totul a pornit de la o experiență personală, un moment pe care și-l amintește cu exactitate, respectiv **ideea** pentru o biserică modulară. Fusese abordat pentru a proiecta o capelă pentru o nouă adunare din Champaign-Urbana - un fel de biserică inițială care putea fi ridicată rapid, dezasamblată și mutată când congregația a creștea. *“I remember when I got the big idea: visiting my parents, sitting in their bedroom, rocking in a rocker. All of a sudden, into my head came this whole idea of designing a chapel out of wood panels bolted together, with equilateral trusses, two-by-twelves with split-ring connectors, four-by-eight plywood panels, Figura 7. The whole idea was there.”* (Îmi amintesc când am avut marea idee: într-o vizită la părinți, stând într-un fotoliu basculant. Dintr-o dată, mi-a venit în cap toată această idee de a proiecta o capelă din panouri de lemn înșurubate împreună, cu ferme echilaterale, 2x12" cu conectori cu inel divizat, panouri de placaj 4x8" Toată ideea a fost acolo.)

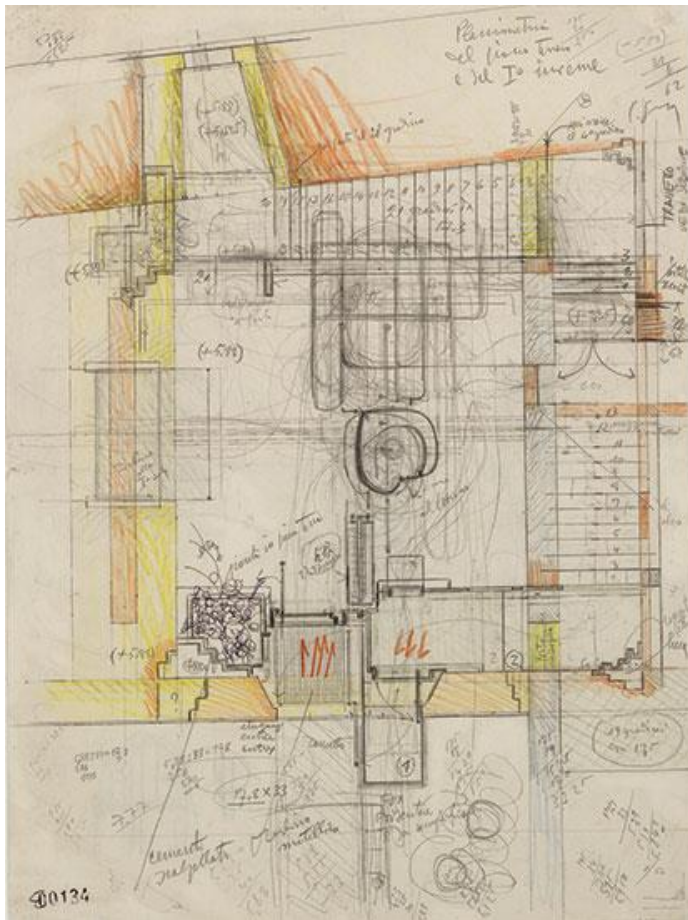


Figura 7. Desen de Carlo Scarpa care exemplifică un proces sintetic, exprimând ideile sale multi-senzoriale în diverse culori și stiluri de desen (www.architecturalrecord.com)



Figura 4.11. Creativitatea și creierul. Grafică de Stuart Kinlough (www.architecturalrecord.com)

Din acel moment de inspirație a fostului decan al Școlii de Arhitectură Carnegie Mellon a ieșit o afacere - Creative Buildings, Inc., care în anii 1950 a vândut peste 100 de biserici prefabricate pe întreg teritoriul Statelor Unite - și un interes pe tot parcursul vieții pentru natura creativității, materializat prin cărți și articole.

Relatarea sa despre geneza unei idei, complet formată, venită aparent din neant, corespunde îndeaproape cu modul în care cel puțin un muzician clasic s-a apropiat de

compoziție. În timp ce mergea sau se odihnea, a scris el, melodiile îi veneau în minte „de unde și cum, nu știu”, înrădăcinându-se și crescând până când piesa „rămâne aproape completă și terminată în mintea mea, astfel încât să o pot examina, ca un o imagine frumoasă sau o statuie frumoasă, dintr-o privire.”Compozitorul care vorbește despre un moment *Evrika* este Mozart.

În secolul XXI cercetătorii neurologi și psihologii știu încă foarte puțin despre procesul neurologic prin care se nasc ideile, efortul creativ fiind încă greu de identificat prin măsurători și experimente, aspect recunoscut și de Nancy Andreasen, autoarea cărții *The Neuroscience of Genius* (2005). O problemă, notează Andreasen, este că neuroștiința modernă se bazează foarte mult pe punerea subiecților în aparatele RMN care măsoară activarea în diferite regiuni ale creierului în condiții specifice, dar, odată ce îi introduci acolo, cum detectezi creativitatea? Aștepti să compună o simfonie sau să proiecteze o clădire în capul lor? În cele din urmă, ea a concluzionat că nu există o zonă dedicată creativității în creier, în felul în care, să spunem, cortexul prefrontal se ocupă de planificarea și procesele de luare a deciziilor pe care neurologii le numesc „funcție executivă”. **Creativitatea este o funcție de a forja relații și de a face conexiuni; este un mod de a gândi în metafore care traversează nu doar granițele psihologice ale minții, ci granițele fiziologice ale regiunilor creierului.**

V.S. Ramachandran, un cercetător în neurologie la Universitatea Cambridge, a descoperit că artiștii, poeții și romancierii au de șapte ori incidența normală a sinesteziei - fenomenul particular în care o formă de senzație (auzirea unui pasaj de muzică, de exemplu) este experimentată ca alta (o anumită culoare sau miros).

Arhitectul modernist venețian Carlo Scarpa avea o metologie de lucru sinestezică, prin care asocia, pe aceeași pagină culori diferite și stiluri diferite de hașurare cu medii diferite. De exemplu roșu al unui creion ceros pentru cărămizi.

Momentul *Eureka*, așa cum este descris de Andreasen și alții, este doar al treilea din cei patru pași ai unui proces creativ:

prepararea - dobândirea cunoștințelor de bază pentru a contribui la un domeniu;

incubația - încercarea diferitelor idei și abordări;

iluminarea - generarea bruscă a unei soluții;

elaborarea și verificarea - punerea în practică a ideii¹².

Chiar și Mozart avea nevoie să studieze și să exerseze, în ciuda darurilor sale naturale fenomenale și precoc. În domenii mai puțin abstracte decât muzica - cum ar fi fizica sau arhitectura - acest lucru este cu atât mai adevărat: aproape orice idee din știință, oricât de

12 George Paicu, *Creativitatea, fundamente, secrete și strategii*, editura PIM; Iași, 2010

originală, trebuie să se încadreze cel puțin parțial în cadrul cunoștințelor existente, iar o clădire trebuie să stea în picioare¹³.



Figura 4.12. Creativitatea și creierul. Grafică de Stuart Kinlough

(www.architecturalrecord.com)

¹³ Jerry Adler, Creativity and the Brain, 2016, Architectural Record, online at: <https://www.architecturalrecord.com/articles/11654-creativity-and-the-brain>

BIBLIOGRAFIE

Spiro Kostof, ed., *The Architect: Chapters in the History of the Profession* (New York: Oxford University Press, 1977)

Jerry Adler, *Creativity and the Brain*, 2016, *Architectural Record*, online at: <https://www.architecturalrecord.com/articles/11654-creativity-and-the-brain>

H.H. Stevenson and David E. Gumpert. "The heart of entrepreneurship," *Harvard Business Review* 63, no. 2 (March 1985): 85-94.

H.H. Stevenson and J.C. Jarillo, "A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, no. 11 (1990): 17-27.

Alberto Campo Baeza, 2014, *Vreau să fiu arhitect*, Madrid, 2014

George Paicu, *Creativitatea, fundamente, secrete și strategii*, editura PIM; Iași, 2010

Nathan Richardson, *Architecture Is Entrepreneurship and (Why) It Matters*, 2010, Oklahoma State University online at: <https://www.acsa-arch.org/chapter/architecture-is-entrepreneurship-and-why-it-matters/>

Eric Reinholdt, *Architect + Entrepreneur: A Field Guide to Building, Branding, and Marketing Your Startup Design Business*, Publisher: 30X40 Design Workshop Press (April 9, 2015)

Mariotti, Steve, *Antreprenoriat lansarea și administrarea unei afaceri* Steve Mariotti, Caroline Glackin ; traducere de Mircea Ștefancu, 2012, București

Bujor Adriana, *Cercetări privind antreprenoriatul în industriile creative*, 2019, Iași

Andreea Raluca Constantin. *Antreprenoriat – București: Pro Universitaria*, 2014 Bibliogr. ISBN 978-606-26-0032-7

Goodman, David. "4 Must-Have Skills Architects Need to Tackle Turbulent Times" [4 habilidades que poseemos los arquitectos para enfrentar tiempos turbulentos] 07 Jan 2018. *ArchDaily*. (Trans. Pimenta, Amanda) Accessed 20 Oct 2020. <<https://www.archdaily.com/886613/4-must-have-skills-architects-need-to-tackle-turbulent-times>> ISSN 0719-8884

Vesa P. Taatila, "Learning Entrepreneurship in Higher Education," *Education + Training*, 52 (1), 48-61.

LISTĂ IMAGINI

<https://www.economist.com/business/2018/09/06/the-pros-and-cons-of-collaboration>

<https://www.economist.com/business/2018/06/07/can-you-teach-entrepreneurship>

<https://www.slideshare.net/matthewpantoja/a-world-of-connections-special-report-on-social-networking-the-economist>

The Economist (@theeconomist) • Instagram photos and videos

https://www.architectmagazine.com/aia-architect/aiafeature/design-in-the-time-of-covid-19_o
<https://blog.opengroup.org/2019/08/20/the-future-enterprise-architect/>
[tps://www.wallpaper.com/architecture/global-post-pandemic-architecture-responses](https://www.wallpaper.com/architecture/global-post-pandemic-architecture-responses)
<https://www.archdaily.com/886613/4-must-have-skills-architects-need-to-tackle-turbulent-times>
<https://www.archdaily.com/868143/5-stages-of-creativity-that-architects-experience-with-every-project/58dc20f1e58ecec9a60000c7-5-stages-of-creativity-that-architects-experience-with-every-project-photo>
<https://www.dezeen.com/2019/01/25/m-museum-buys-archigram-archive-hong-kong/>
<https://www.architecturalrecord.com/articles/11654-creativity-and-the-brain>
<https://www.aialosangeles.org/event/innovation-in-architecture-evolving-the-practice-of-architecture-through-entrepreneurship/>
<https://www.ft.com/content/64b19e8e-aaa5-11e8-89a1-e5de165fa619>
<http://www.americanbusinessmag.com/2019/11/intuitive-intelligence-an-entrepreneurs-best-friend/>
<https://istarthub.net/from-nothing-to-success-or-how-to-overcome-failure-in-entrepreneurship/>
<https://www.entrepreneur.com/article/313352>
<https://archipreneur.com/successful-architecture-practice/>

CAPITOLUL 5. DEZVOLTAREA AFACERII

5.1. Metode de creștere a afacerii

Atitudinea pozitivă

Prima metodă este reprezentată de către o strategie care din păcate în România este foarte ignorată. Putem întreba oameni de afaceri și să le spunem că aceste lucruri sunt importante dar riscăm să ne răspundă evaziv și să nu le captăm deloc atenția. În restul Europei însă, în cazul oricărei afaceri, de orice dimensiune, firmele care erau în creștere țin cont de acest punct de vedere. De aceea în România găsim atât de multe firme care supraviețuiesc de la o zi la alta.

Fiecare însă își dorește o firmă de succes.

Începând de la directorul general până la femeia de servici toți ar trebui să aibă o atitudine pozitivă. Americanii chiar au o vorbă: *Attitude is everything* - atitudinea este totul. Este aceasta cheia spre un succes garantat? Sau doar cea mai mare păcăleală care există pe piața de dezvoltare personală? Facem un exercițiu de imaginație: încearcă să stai toată ziua în fața televizorului și gândește-te la un obiect de lux și să vezi dacă îl poți avea. Legea atracției nu funcționează dacă nu muncești! Atitudinea pozitivă nu este totul dar este începutul. Pentru că într-adevăr atitudinea negativă duce la o gândire negativă și acțiuni negative care duc la rezultate negative.

Știi ce este interesant?

Ne putem uita cum deschid oamenii de afaceri în România o firmă. Voi deschide o firmă dar o să am grijă să nu o bag în faliment, să nu îmi plece angajații, să nu rămân fără clienți. Aceasta este o gândire care va produce rezultate negative. Când deschideți o afacere, când conduceți o afacere, folosiți gândirea pozitivă. Dar atenție, aceasta nu este totul. Este însă începutul. Luăm exemplul crizei financiare din America. Atât americanii dar și românii au refuzat să creadă în criză. Au așteptat doar să treacă deși vizibil afacerile lor au scăzut. Și ghici ce?

[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

mult cu ea sau doar cu business-ul ei.

Răspunsul a fost pe măsură: *Criza înseamnă că o să trebuiască să muncim de două ori mai mult pentru a câștiga cât am câștigat până acum !* Datorită acestei gândiri business-ul doamnei a prosperat iar al concurenței a scăzut în aceeași

perioadă.

Dar nu ne putem opri doar la atitudine și gândire pozitivă.

Responsabilitate

Fii responsabil și caută să ai lângă tine oameni responsabili.

În engleză cuvântul este împărțit din două cuvinte: *responsibility* - abilitatea de a răspunde. Care este abilitatea noastră de a răspunde? Ce facem noi atunci când lucrurile nu merg bine în viața noastră? Începem să căutăm soluții! Așa se zice în cărți. Dar ce căutăm noi de fapt? Vinovații! Și cine e de vină pentru insuccesul nostru? Alții! Dar cine sunt acești alții?

Nu spunem am stricat ceva ci că s-a stricat acel ceva !

Atunci când tinerii sau oamenii în general ies acolo în piață să protesteze strigă tare: Jos! Cine? Guvernul! Nu am văzut însă pe nimeni care să meargă în piață și să strige: Jos eu! Nu. Angajații sunt de vină, șeful e de vină, concurența este de vină, furnizorii sunt de vină, clienții sunt de vină, piața este de vină sau criza în ansamblu ei este de vină. Toți și toate mai puțin eu! Ceea ce scapă majorității este că fiecare este cel mai mare responsabil pentru situația în care se află. Vrei ceva diferit? Atunci fă ceva diferit! Bine, dar totuși trăim în România. Nu îți place? *Mută-te!* Dar ghici ce? Nu o să fie bine nicăieri! Pentru că problema nu este legată de țară ci problema este la mine.

Nu îți place ceva? – schimbă!

Nu aștepta să schimbe altcineva în locul tău pentru că acest lucru nu se va întâmpla. De astfel de oameni avem nevoie în firma.

Sunt oameni de afaceri care spun că nu găsesc astfel de angajați. Unde să îi caute? Răspunsul pe cât de brutal pe atât de adevărat: ***fiecare are ce merită***. Probabil că dacă nu găsești oameni responsabili tu la rândul tău nu ești foarte responsabil.

Vrei ceva diferit? – fă ceva diferit!

O atitudine pozitivă este aceea care spune că când greșești poți să vii cu o scuză sau cu o soluție, dar nu pot să vii cu ambele. Ori una, ori alta dar niciodată ambele. Iar pentru firma ta îți dorești soluții și lași scuzele pentru concurenți.

Și asta înseamnă că oamenii nu mai pot greși? Sigur ca pot.

Pentru un volum de muncă mare inevitabil vom avea multe greșeli. Și este super OK atât timp cât oamenii își asumă responsabilitatea. Vedem ce putem corecta și mergem mai departe.

Soluții, nu scuze!

100 %

Care-i secretul ?

Răspunsul sigur nu va fi pe placul multora. Răspunsul corect este: oferă sută la sută în ceea ce faci indiferent ce faci. Fie că vorbim despre o femeie de servicii, o secretară, un administrator de afacere sau proprietar, succesul constă în a da 100%.

Și acasă putem aplica același principiu.

A interacționa fizic cu cei dragi sută la sută nu este același lucru cu a le scrie pe Facebook sau a reacționa la postările lor.

100% în ceea ce faci într-un mod disciplinat în fiecare situație.

Dar luni dimineața? Ai ore online și tu nici nu ți-ai băut cafeaua. Nici colegii nu îți suni pentru că nici ei nu și-au băut cafeaua. Dar vineri după-amiază? Cum să vorbești de proiecte sau laboratoare sau ce ai de făcut pentru săptămâna viitoare și să dai 100%? Vine weekend-ul, prioritățile se schimbă drastic. Dar asta nu schimbă cele mai de sus. Întrebați orice om care a atins performanța, fie în sport, fie în afaceri sau carieră și toți vor spune că secretul este antrenamentul zilnic, în fiecare zi.

Propunem un exercițiu simplu.

Fă o listă cu **cinci** lucruri pe care le faci în fiecare zi ca să ajungi la succes.

O listă cu cinci lucruri pe care dacă le facem în fiecare zi ne vom bucura de succesul de care te bucuri tu acum.

Evident mai întâi ar trebui să vedem ce înseamnă de fapt succesul pentru voi. Pentru că succesul pentru fiecare dintre noi înseamnă altceva. Succesul pentru tine poate însemna să accezi la o poziție superioară în plan profesional. Și pe măsură ce timpul trece îți dorești mai mult sau dimpotrivă, altceva.

Măcar unul dintre cele cinci lucruri se recomandă a fi cititul.

În viață ori crești ori vei scade pe o scară valorică. Nu vei stagna. Iar fără citit, probabilitatea este că vei merge în jos. Celelalte patru definiții sunt legate de ceea ce vă doriți să obțineți.

Cum funcționează această listă?



Să presupunem că stai la casă. Imaginați-vă o casă cu o curte mare care în mijloc are un copac.

Vă propuneți să tăiați copacul respectiv dar nu găsiți niciodată timp să faceți acest lucru. Aparent e simplu. Dimineața, vă treziți puțin mai devreme decât de obicei și tot ce ar trebui să

faci este să iei toporul și să aplici doar cinci lovituri copacului și gata. Poți pleca liniștit la școală sau poți reveni la rutina zilnică. A doua zi, faci același lucru, mai aplici încă cinci lovituri de topor copacului și apoi pleci. A treia zi și toate cele care urmează mereu faci același lucru. Va cade copacul sau nu? Numai că întrebarea nu este potrivită. Mult mai potrivit ar fi să ne întrebăm **când** va cade copacul?

Procedați la fel !

Faceți lista cu cele cinci lucruri în fiecare zi și întrebarea nu va fi dacă ajungeți la succes ci când. Acest “**când**” depinde în general de două lucruri: de disciplină și de cât de bine am definit cele cinci lucruri.

De ce?

Pentru că dacă unul dintre cele cinci este să stau cu ochii în telefon doar pe rețelele de socializare sau să mă joc pe calculator cinci ore pe zi, probabil nu voi ajunge prea curând acolo. Evident nu vei putea mereu să faci cele cinci lucruri în fiecare zi. Vor fi zile când nu vei avea chef de nimic sau în care nimic nu pare a fi ok. Dar, asigurându-vă că aveți cât mai puține zile dintre acestea rezultatele vor apare.

Faceți lista cu cele cinci lucruri pentru fiecare zi și întrebarea nu va fi *dacă* !

La un moment dat i s-a luat un interviu lui Tiger Woods. A fost întrebat care este secretul său. A răspuns senin că antrenamentul în fiecare zi. Jurnalistul intrigat a întrebat: joci de peste 17 ani, vrei să spui că timp de 17 ani zi de zi, 365 de zile pe an tu te-ai antrenat?

Răspunsul: Da, timp de 17 ani nu a fost o zi în care să nu merg pe teren de golf. Toată ziua? *Nu, nu. Dar fiecare zi!*

Nu este obligatoriu să citești toată ziua. Dar este de preferat să citești în fiecare zi.

Dacă repeți un lucru în fiecare zi, este aproape imposibil să nu devii expert în acel lucru.

Fii recunoscător. Sărbătorește!

Iar în paranteză adaugă: *când lucruri pozitive ți se întâmplă.*

Exercițiul de imaginație

Sunteți un antreprenor de succes.

Ați ridicat mâna atunci când vi se cere să reacționați astfel la întrebarea: *sunteți recunoscător pentru clienții pe care îi aveți ?* Și acum rămâneți cu mâna sus dacă sunteți dispuși să trimiteți o scrisoare la fiecare client care cumpără de la voi pentru a-i spune “*Îți*

Este o regulă simplă care spune în felul următor: *cu cât sărbătorești mai mult cu atât o să ai mai mult.*

Cauză și Efect.

De aceea cel mai probabil dacă mâine vă decideți să trimiteți o scrisoare, probabil nu toți clienții vor începe a plăti la timp. Dar, este posibil ca o parte dintre aceștia să o facă. În sens invers, calitatea de antreprenor vă aduce în situația în care puteți primi o scrisoare de la furnizorii voștri pentru a vă mulțumi pentru că ați achitat o factură la timp.

V-ar face plăcere o asemenea situație? Sigur că da.

Atunci procedați la fel. Surprindeți plăcut așa cum v-ați dori să fiți surprinși. *Sărbătoriți.* Luați echipa și mergeți la pizza. Ieșiți în oraș. Astfel oamenii vor simți că ceva bun s-a întâmplat și atunci o să vrea să facă din ce în ce mai multe lucruri bune ca să sărbătorească cât mai des.

Fiți recunoscător și sărbătoriți lucrurile pozitive, nu cele negative.

Surse de venit

Banii tăi trebuie să vină din mai surse !

Warren Buffett care este cel mai mare investitor din lume și unul dintre cei mai bogați oameni din lume a fost întrebat care este secretul numărul unu în investiții? Și spus: ***nu îți pune ouăle într-un singur coș !*** Vorbim despre multiple surse de venit - banii voștri vin din mai multe părți sau vin dintr-un singur loc? Tu, ca tânăr aflat la început de drum îți poți adresa întrebarea: *ce e mai bine?* Să fiu antreprenor sau să fiu angajat?

Iar răspunsul este tot sub forma unei întrebări: *Ce este mai riscant?* Să fii antreprenor sau să fii angajat? Desigur, **să fii antreprenor.**

Hai să vedem!

Când ești angajat câți clienți ai? Unul singur, patronul, managerul, administratorul, etc. Dacă îl pierzi ce se poate întâmpla? *Devii șomer*. Dar ca antreprenor câți clienți ai? Presupunem că un număr oarecare. Dacă pierzi unul ce se întâmplă? *Nimic*.

Când ești angajat câte surse de venit ai? Dacă pierzi ce se întâmplă? *Falimentul personal*. Ca antreprenor poți avea **mai multe surse de venit**. Așadar, e mult mai riscant să fii angajat decât antreprenor doar în situația în care știi ce faci.

Altfel, e foarte riscant să fii antreprenor !

Exemplu: Brad Sugars este un australian cu peste 50 de firme în 40 de țări din toată lumea dar toate cu sediul America. În 2008 când America era la pământ din punct de vedere economic a fost întrebat dacă este afectat de criză. El a răspuns carismatic și extrem de lejer că "Nu"! Cum se poate pentru că uite ce situație este în America. "Da, dar Europa încă merge bine. Și dacă pică Europa va merge în continuare China. Iar atunci când China va pica Canada și Australia vor merge. Iar când acestea din urmă vor cădea la rândul lor afectate de criză, America își va reveni deja". De aceea firmele omului de afaceri au supraviețuit deoarece banii veneau din mai multe părți.

Prin multiple surse de venit înțelegem două lucruri: din punct de vedere geografic și mai multe domenii de afaceri. Piața nu trebuie restricționată doar la arealul României. Suntem în Europa. Hai să profităm de asta. De ce nu am vinde prin intermediul platformei Amazon? Sau local, ca partener eMAG? De ce mai multe domenii? Mulți trăiau doar din construcții în 2008. Acest domeniu s-a prăbușit și astfel ei au fost nevoiți să închidă. Dar dacă aceiași oameni de afaceri avea mici firme cu domenii de activitate diferite? Au căzut construcțiile? Ne susținem din profitul celorlalte. *Secretul* este că cei care au reușit au gândit la nivel macro, chiar global.

Donald Trump spunea că dacă e să gândim de ce nu am gândi mare? Oricum va trebui să gândim.

Știm cu toții de ce unii oameni de afaceri nu gândesc mare. Frica sau "fear" în engleză. Ei bine, în bunul spirit american s-au construit acronime și pentru acest termen: "*false expectations appearing real*" – așteptări false ce par reale. **Frica** - reprezintă cea mai mare frână în dezvoltarea unei persoane sau unei firme. Să îți fie frică în viață sau în afacerea ta este ca și cum ai o mașină super performantă care merge cu 300 la ora dar tu mergi cu frâna de mână trasă. Sunteți de acord că o mașină care are frâna de mână trasă nu are cum să ajungă la viteza maximă? Mai sunteți de acord că după un timp se strică?

Gândiți mare!

Învață! Înainte să câștigi.

Putem apela din nou la jocuri de cuvinte din engleză: a câștiga – ”earn” și a învăța – ”learn”. Nu vom găsi nicăieri cuvântul ”a câștiga” înaintea lui ”a învăța”. Statistic vorbind oamenii care câștigă sume mari de bani la loterie în cinci ani de zile 95% dintre aceștia ajung într-o situație financiară mai rea decât cea de la care au pornit. Motivul? Nu sunt pregătiți să gestioneze atât de mulți bani. Investesc unde nu trebuie, împrumută la cine nu trebuie și pierd banii respectivi. Și aceasta pentru că nu au învățat să-i câștige ci doar s-au ”trezit” cu ei.

*Vrei să câștigi mai mult? **Învăță mai mult!***

”Majoritatea salariaților nu își merită salariul actual în termeni absoluți”

Oamenii mai bogați ca tine se poate să nu muncească mai mult decât tine. Ei doar au învățat mai multe decât tine. Paul Martinelli a spus: „*add value to the company and the company will add value to you*” – adu valoare firmei și firma îți va oferi valoare. Mulți angajați așteaptă ca mai întâi să le crească salariul și abia apoi să meargă la cursuri, să citească și să investească în sine pentru a deveni mai valoroși. Nu se va întâmpla acest lucru.

*Vrei să câștigi mai mult? **Începe cu tine.***

Devin-o mai valoros, adu valoare firmei iar firma te va recompensa. Luăm în considerare și varianta în care citești, te preocupi de tine, investești în tine profesional dar *nu se lipește nimic și nimic nu se întâmplă*. În fapt este puțin probabil să nu se lipească nimic de tine, diferența o face însă disponibilitatea și dorința de a aplica ceea ce ai învățat. Reversul medaliei îl reprezintă statutul de antreprenor. Se aplică aceeași strategie: cifra de afaceri pe care o ai în prezent este cea pe care o meriți.

Ceea ce de asemenea este adevărat.

Cifra de afaceri din firma mea nu este mai mare pentru că nu există potențial mai mult în România sau nu este mai mare pentru că oamenii nu sunt dispuși să investească în dezvoltarea lor și să plătească cursuri pentru angajații lor?

Nu.

Cifra de afaceri din firma mea este exact cât este pentru că eu atâta știu să fac.

Și acum sunt atât de multe surse de informare de calitate, tutoriale online, lecții interactive, cărți de specialitate care pot face din voi potențiali antreprenori de succes. Pentru că cu cât înveți mai mult cu atât veți câștiga mai mult.

Pentru că este imposibil să câștigi mai mult decât ai învățat să câștigi.

Așa că devin-o mai valoros, adu valoare firmei în care lucrezi și firma te va recompensa. Iar dacă nu ești recompensat pe măsura efortului tău atunci du-te în alt parte.

Găsește-ți locul și crești !

Ai grijă ... de clienții tăi

Și aici este vorba în principal despre fidelizarea clienților. *Promite puțin și livrează mai mult!*
Promite puțin clienților tăi și livrează-le un pic mai mult decât ai promis, adică surprinde-i.
Dă-le mai mult decât se așteaptă, dă-le mai mult decât ai promis.

Exemplu: Se dă un hotel oarecare din România. După check-in suim în cameră și pe măsută găsim o ciocolată alături de un mesaj de bun venit. Dacă este să facem calculul, ciocolata este cel mai probabil de dimensiuni mici, de genul celor care se cumpără la cutie sau la pachet de câteva bucăți. Per bucată, produsul nu depășește unul sau doi lei cel mai probabil. După un drum lung, un duș fierbinte și o masă bună ne vom relaxa cu acea ciocolată.

Cât de mare este probabilitatea să vorbiți despre acest lucru cuiva drag sau să recomandați locația pe baza experienței personale? Mare! Ei bine, gazdele cu o investiție de 1, 2 lei au reușit să fie menționați într-o discuție potențial generatoare de profit prin atragerea de noi clienți. *Cum au reușit?* Simplu: **inteligent**. Pentru că nu ați știut că atunci când ați rezervat camera că veți primi o ciocolată. Și ați fost surprinși plăcut.

Exemplu: O firmă de construcții. În construcții pare absurd - de ce să surprinzi clientul pentru că îți cumpără un apartament. E puțin probabil că va mai cumpăra vreodată. Da, dar clientul tău are prieteni, vecini, rude cu care va vorbi.

Presupunem că firma de construcții acționează pe piața din Europa de Vest unde tendința este aceea de predare a apartamentelor gata finisate și complet mobilate și utilizate. Au observat că atunci când înmânau cheile de la apartamentul nou-nouț doamnele mergeau direct în bucătărie. Și ce făceau în bucătărie? Se apucau de deschis dulapuri, sertare și tot ce mai putea fi deschis. Atunci când ajungeau la frigider îl găseau plin deoarece firma îl umplea cu de toate.

Cu produse naturale, fructe, cărnuri, brânzeturi, verdeață și dulciuri – *plin cu de toate*.

Dacă este să calculăm pentru fiecare apartament în parte, investiția este de până în 200 de euro.
Cu cât se vând apartamentele? Cu 200,000 de euro.

Cât reprezintă 200 euro din 200,000?

Un procent mic. Dar impactul produs este **major**. Vor aminti acești clienți acest detaliu în conversațiile cu cei apropiați sau cunoscuți, în general în cercul lor de prieteni? Cu siguranță.

O bună practică este să propuneți trei metode prin care să vă surprindeți clienții adaptate la business-ul vostru. Nu uitați însă ca din când în când să le alternați sau să propuneți unele noi pentru a menține viu interesul. Altfel oamenii se vor obișnui și elementul de surpriză dispare și

se poate întoarce împotriva voastră. Dacă e să mergeți săptămână după săptămână la hotelul mai sus amintit și într-una dintre ocazii femeia de serviciu uită să vă lase ciocolata pe măsută, atunci probabil că veți fi dezamăgit și nu veți recomanda acea locație.

Așadar: ai grijă de clienții tăi!

VTPA

V-ul este de la *visează* - toate lucrurile frumoase pe care le avem în viața noastră au început cu un vis. Mașina pe care o conduceți în acest moment la un moment dat a fost un vis pentru voi. Telefonul din buzunar a fost la un moment dat un vis. Toate lucrurile încep cu un vis. Întrebarea care reiese este: *de ce nu mai visăm ?* Dacă toate încep de acolo de ce nu mai visăm? Pentru că în anturajul nostru va fi mereu cineva care ne va spune că nu se poate.

Copii fiind, visam să devenim astronauți.

Părinții te repezeau și te trimiteau la învățat. La școală mereu ni se repetă că e bine să fim realiști și cu picioarele pe pământ. Practic toți cei de care ascultăm și le respectăm părerea ne spun să nu visăm că nu e bine. Ei bine, cei care au îndrăznit să viseze au acum succes. Cei care au depășit limitele și convențiile sociale. Cei care au crezut în ei și în visul lor. O soluție la care au apelat unii se numește „*dream chart*” – un colaj cu fotografiile ale mașinii preferate, telefonului dorit sau a altor lucruri sau locuri pe care persoana în cauză nu și le poate permite la acel moment. Și în dreptul fiecărei poze – câte o căsuță pentru a putea bifa atunci când acel lucru se transformă din vis în realitate.

T-ul vine de la *țintește*. Transformă visurile tale în ținte. Nu are nici un rost să visez și să te oprești la visat. Din păcate majoritatea se opresc la partea de visat.

Care e diferența între vis și țintă?

Ținta reprezintă de fapt un vis cu un termen limită. Dacă visul tău este să devii absolvent al facultății la care ești acum, ținta ta poate fi atinsă numărând 4 ani de studiu. Un alt mijloc de care probabil ați auzit se numește „*bucket list*” – lista cu cele mai dorite lucruri pe care vreau să le fac măcar odată în viață. Poate unul dintre ele este să urci pe Himalaya sau să conduci o mașină de formula 1, sau să cânti pe o scenă impresionantă.

După ce ai visat și ai țintit către un lucru este timpul pentru P de la *planifică*. Transformă visurile tale și țintele tale în planuri.

Cum facem acest lucru? Dacă ținta ta este să devii absolvent după patru ani de studiu planul este ca în fiecare an să îți iei examenele și să acumulezi creditele necesare pentru a accede în următorul an. Iar pentru aceasta ai nevoie să treci peste fiecare semestru. Dar într-un semestru ai mai multe materii și unele te solicită mai mult decât altele. Unele au și proiecte atașate la care

calculezi, te documentezi, realizezi și ștergi înainte de a fi predate. Deci planul este să treci de fiecare etapă de proiect, astfel că planificarea nu este anuală sau semestrială ci de *zi cu zi*.

Dacă nu știm planul ăla pe zile de unde știm că o să ajungem acolo?

Luați planul vostru și împărțiți-l în bucăți mici, realizabile. Se poate ca să vă doriți să faceți planul dar să nu știți toți pașii. *Și ce dacă?* Nimeni nu-i știe. Știi care e primul pas? Fă-l. Și după ce l-ai făcut pe primul va apare și al doilea și tot așa, gradual până la ultimul. După ce ai făcut un plan ultimul pas este timpul pentru A – **acționează**. Nu amâna. Aveți sau nu un plan acționați. E mai bine decât a sta pe loc pentru că dacă mergi în direcția greșită poți să îți dai seama și să repari pentru ca mai apoi să mergi în direcția corectă. Se prea poate ca niciodată să nu fie momentul potrivit.

Când este momentul potrivit? Acum!

Nu te jena de ce îți dorești sau nu îți compara visurile tale cu cele ale colegului. *De ce?* Pentru că lista ta te reprezintă. Se poate ca ceea ce îți dorești tu, colegul să aibă deja. Dar pentru tine reprezintă totul. Și asta nu trebuie să uiți. După ce ai bifat un lucru îl dăm jos și punem altceva în loc. *În acest fel vei crește.*

Formula succesului

Formula secretă a succesului se poate aplica în multe domenii din viața noastră: în afaceri, în carieră sau în relația cu prietenii.

”A fi înmulțit cu a face este egal cu a avea”

Bine, ăsta nu e un secret – toată lumea știe acest lucru. Întrebarea este: *îl folosim cum trebuie?* Mulți oameni vor să aibă.

Vreau să am!

Dacă vrei să ai, atunci definește mai întâi ce trebuie să faci. După care definește cum ar trebui să fii și ce ar trebui să știi ca să poți face aceste lucruri pentru ca mai apoi să poți avea acele lucruri. Și desigur, investește în tine pentru că dacă tu devii mai bun vei încerca să faci lucrurile mai bine și vei încerca să câștigi mai mult.

Exercițiu

Luăm o foaie de hârtie și o împărțim în trei: *a fi*, *a face* și *a avea*. Acum scriu ce îmi doresc.

Spre exemplu vreau să îmi dublez cifra de afaceri.

Întrebarea este: *cum te poți modela pentru a atinge acest deziderat?*

NU întreba cum poți transforma pe alții pentru a-ți atinge scopul.

Echipa Construiește o echipă fantastică!

Subliniați cuvântul ”*construiește*”. De ce? Pentru că nu poți să angajezi o echipă fantastică. Trebuie să o construiești. Poți angaja oameni buni dar echipa se construiește. De ce

”fantastică”? Pentru că o echipă fantastică înseamnă o afacere fantastică pe când o echipă mediocră este egală cu o afacere mediocră. De aceea intenția voastră ca în calitate de administrator de firmă este ca întotdeauna să vă asigurați că echipa voastră este cea mai bună. Prima regulă pentru a putea crea apoi echipă fantastică în jurul vostru este: *investește în ei*.

Investește în oameni!

După ce i-ai angajat du-i la cursuri, dă-le cărți să citească, motivează-i să devină mai buni. Pentru că dacă ei devin mai buni și firma ta devină mai bună. Mulți oameni de afaceri România refuză să facă acest lucru pentru că presupun că dacă investesc în ei, **pleacă!** Evident că această temere este justificată pe deplin.

Dar gândiți-vă puțin ce ați prefera?

Să aveți angajați competenți care pleacă sau angajați incompetenți care rămân? Desigur că investind într-un om masiv după care acesta se decide să plece este un lucru grav.

Dar există un lucru și mai grav decât aceasta! Să nu investești în ei și să rămână

A doua regula este legată de *recrutare*. Care este cea mai importantă regulă nescrisă în recrutare?

Când angajezi, angajează oameni mai buni decât tine!

Nu suntem buni la toate. De aceea este recomandat să căutăm în jurul nostru oameni mai buni decât noi în domeniile în care nu suntem buni. Dar, din nou, mulți oameni de afaceri nu fac acest lucru pentru că este frică. Angajați oameni mai buni și investiți în ei și atunci veți avea o **echipa fantastică**.

Fii diferit.

Dacă nu ești diferit de concurența ta atunci ești forțat să fii ieftin dar dacă totuși vrei să te diferențezi de concurența ta există ***două strategii*** extrem de puternice.

- Prima strategie a primit numele de ”*unique sales propositions*” - ***oferte unice de vânzare***.

Folosim pluralul pentru că e bine să ai în vedere mai multe și nu doar una. Ce este o ***ofertă unică de vânzare?***

Este un lucru pe care tu faci iar concurenții tăi nu. Sau pe care tu îl faci *mai bine* decât concurenții tăi. Dacă toți concurenții tăi livrează în 10 zile și tu livrezi în doar șapte, ești diferit? Acest aspect justifică faptul că poți fi mai scump.

- A doua strategie este reprezentată de **garanții**.

De aceea este bine să ne adresăm următoarea întrebare: *Care este cea mai mare frică și/sau frustrare pe care o aveți când cumpărați? Acum completați cu ce vă propuneți să vindeți voi.*

Ce înseamnă asta?

Descoperă de ce se tem clienții tăi, care este frustrarea lor legată de serviciul sau produsul tău și arată-le printr-o *garanție* că acel lucru de care se tem ei nu se va întâmpla dacă vor opta pentru o colaborare cu tine. Pentru a identifica garanții **trebuie să vă cunoașteți clienții** în timp ce pentru a găsi oferte unice de vânzări **trebuie să vă cunoașteți concurenții**. Cea mai simplă metodă de a-ți cunoaște concurenții este să cumperi de la ei pentru a vedea cum fac ei. Astfel veți avea acces la contractul lor, la strategia lor de vânzări, la campaniile de marketing pe care le rulează, de fapt la aproape totul de la ei. Întrebarea care se pune este: *voi vă doriți să fiți diferiți față de concurenții voștri?*

Dacă răspunsul este **Da** atunci aveți nevoie de oferte și garanții de vânzări. Pentru că dacă nu le aveți, nu veți putea fi mai scumpi! Fiți *diferiți*, inovați și puneți accent pe chestiuni palpabile care să vă propulseze în fața concurenței. Și atunci **veți putea fi scumpi**.

A declara că sunteți profesioniști nu este suficient.

Marketing

*Ce înseamnă un **marketing** eficient?* Înseamnă să testezi fiecare campanie de marketing din firma ta, să testezi și să măsoari. Pentru majoritatea firmelor din România marketing-ul lor este de tipul „**trial & error**”. Încerc ceva și dacă nu merge încerc altceva. Dar nu e OK.

Testează și măsoară.

Analizează rezultatele, observă câți clienți vin, observă câți bani ai investit și apoi poți avea o părere dacă a fost OK sau nu. *Marketingul este o investiție sau o cheltuială?*

Vom lua în considerare trei exemple de campanii pentru a sublinia ideea.

Sunt dispus să plătesc 5000 RON pe o campanie de unde vin 100 de clienți care aduc 50,000 RON. Am dat 5000 am primit 50,000. Investiție sau cheltuială? Probabil – *Investiție!*. Acum, sunt dispus să plătesc 500 RON pe o campanie de unde vin 10 clienți care aduc 50 RON. Investiție sau cheltuială? Am plătit 500 și am primit 50. Probabil – *Cheltuială!* În ultimul scenariu sunt dispus să plătesc 5000 RON și nu am idee câți clienți vin și nici ce profit am. Investiție sau cheltuială? Probabil că unii veți răspunde cu *Investiție* alții cu *Cheltuială*.

Analizând însă cele trei campanii avem: pentru prima situație *o investiție bună*, pentru a doua, *o investiție proastă*. Prima campanie poate fi repetată pe când a doua o modifici sau renunți la ea. În cazul celei de-a treia campanii răspunsul potrivit este: O măsoari! Dar avem și o a patra categorie în care „*pică*” multe firme din România.

Nu știu câți bani investesc în campanii, nu știu câți clienți vin și nu au idee despre cât profit fac.

Nu este nevoie de experți în marketing pentru a afla ce anume funcționează în firma voastră. Tot ceea ce aveți de făcut este să *testați* și să *măsurați*. Și de ce nu? *Puteți voi înșivă să deveniți experți în marketing.*

Pârghii

Ce înseamnă să folosești o pârghie? Înseamnă să faci cât mai mult cu cât mai puțin. Să faci munca odată și să fii plătit pentru totdeauna dacă se poate. Luăm exemplul unei invenții sau a unui patent pe care să presupunem că l-am dezvoltat. De fiecare dată când cineva folosește acel patent eu primesc bani. Desigur că va trebui să îmi reînnoiesc dreptul de proprietate asupra acestuia la intervale de timp regulate dar munca mea făcută o singură dată va fi remunerată de fiecare dată când cineva are nevoie de acel concept. De reținut este faptul că la momentul dezvoltării ideii plata mea a fost egală cu zero. Ba mai mult. Am cheltuit timp, cunoștințe și am pierdut bani făcând acel lucru. Acesta este motivul pentru care mulți oameni de afaceri din România nu folosesc pârghii, pentru că ei cred că nu câștigă nimic din asta. Însă pe termen lung există șansa să câștige foarte mult iar una dintre cele mai bune pârghii pe care le puteți folosi în afacerea voastră sunt sistemele și procedurile. *Tot ceea ce se întâmplă în firma ta ar trebui să pus pe hârtie.*

- *Cum poți ști însă dacă sistemul sau procedura ta este bine scrisă?* Apelează la o cunoștință, un coleg, un prieten căruia să îi înmânezi procedura ta și să îi spui să facă acel lucru. Dacă lucrul este bine făcut conform așteptărilor și specificațiilor, atunci ai o procedură bună. Pentru că, un om fără pregătire de specialitate, a reușit să obțină același rezultat. Dacă nu poate, procedura ta poate fi îmbunătățită.
- *De câte ori este nevoie să faci un sistem sau o procedură?* *Probabil o dată dacă îți iese din prima.*
- *De câte ori urmează să o folosești?* *Întotdeauna. Sau nu?* Piața evoluează, apar interferențe, schimbări și concepte noi dar baza rămâne de multe ori aceeași. Astfel încât atunci când aduci un om nou în firmă nu trebuie să petreci șase luni, un an sau doi să îl instruiști. Îi dai manualul în mână și îl pui să învețe, să citească și apoi să facă la fel ca precedentul.

*O carte de referință în domeniu este cea a lui Sam Carpenter – **Work the system.***

Costul de achiziție. Timpul de viață.

Cât te costă un client și cât timp stă la tine în firmă? - **Costul de achiziție. Timpul de viață este cât timp stă la tine în firmă.** După ce ai calculat costul de achiziție ce ar trebui să faci cu acesta? Să încerci să-l micșorezi, să fie cât mai mic. Dar oamenii de afaceri cumpără clienți? Da! Toți cumpără clienți. *Mai ieftin sau mai scump.*

Hai-deți să vedem dacă e ușor să calculăm costul de achiziție. *Depinde.* Pentru cazul în care ai campanii de marketing testate și măsurate, este foarte simplu. Am dat 5000 RON pe 100 de clienți. Cât m-a costat fiecare client? 50 RON. Simplu și ușor. Dar dacă nu ai campanii

măsurate, lucrurile se complică extrem de mult. După ce am aflat că mă costă 50 RON am să doresc să scad acest cost cât mai mult posibil. *Cum fac acest lucru?*

-*Primul pas.* Îmi notez pe o foaie de hârtie pe ce se duc banii. Pe ce am cheltuit 50 RON? Răspunsul ar trebui să fie cât mai concret. Designerul, tipografia, editorul, bannerul sau fluturașul, cel care a împărțit fluturașii, etc.

-*Al doilea pas.* Vezi ce poți să elimini sau să scazi din lista respectivă. Vor fi costuri ce nu pot fi eliminate. Dar sigur veți identifica zone unde veți putea interveni. Luăm cazul unui "influencer". Este de actualitate, toată lumea vorbește despre asta, se câștigă sume fabuloase dar puțini înțeleg exact ce face un "influencer". Ei bine, un "influencer" lucrează cu spațiu publicitar. Cum procedează. Acesta are o bază de "followeri - urmăritori" pe o platformă socială care reacționează la fiecare postare de-a sa. Astfel "influencer-ul" capătă notorietate. *Cu cât este mai "urmărit" cu atât mai bine pentru el.*

Acum acesta este în poziția de a-și negocia fiecare postare. Presupunem că este din București, o vedetă locală urmărită de oameni din toată țara. Și își propune să vină la Iași. Începe prin a căuta pe Google cel mai bun hotel din Iași. După care îi sună și le propune ca în schimbul a două nopți de cazare gratuite el/ea va vorbi pe pagina de socializare despre experiența fabuloasă pe care a avut-o în acea locație. Ambii sunt câștigători. La fel procedează și atunci când mănâncă în oraș. *Primește produse sau servicii în schimbul spațiului de publicitate!*

Și reacțiile nu întârzie să apară. Oamenii care vor fi în tranzit prin Iași vor căuta exact aceleași locații unde dorm și mănâncă vedetele. Investiția hotelierului sau a restaurantului este minimă în comparație cu profitul preconizat. De ce? Pentru că dacă ar fi să construiască o campanie de marketing națională adresată exact aceluiași tip de persoane cu aceleași obiceiuri culinare sau preferințe baza ar fi extrem de largă și costurile ar depăși cu mult cuantumul celor două nopți de cazare sau meniul oferit „*gratuit*”. Sistemul este cunoscut sub numele de "barter". Astfel încât cine înțelege din timp aceste mecanisme are numai de câștigat din poziția de antreprenor.

Timpul de viață.

Cât timp stă clientul la tine? O lună, un an sau zece? Ne dorim un timp de viață cât mai lung. *De ce?* Pentru că profitul într-o o firmă se face din tranzacțiile repetate nu din prima tranzacție. Cu cât vine în mai des și de mai multe ori, cu atât faci mai mulți bani cu el.

Dacă vine o singură dată faci puțin bani. Însă *Atenție!* Există firme în care prima tranzacție este **singura** tranzacție și trebuie să fie profitabilă. Însă aceasta este o excepție. Pentru marea majoritate a firmelor tranzacțiile repetate aduc mai mult profit. Aduceți-l cât mai mult

timp la voi la firmă și faceți în așa fel încât să stea cât mai mulți ani la voi. *Cum îi fidelizezi? Promite puțin și livrează mai mult!*

Corpul afacerii

Scheletul de bază este mereu același indiferent din ce firmă sunteți sau ce firmă aveți, în ce domeniu lucrați sau câți angajați aveți. Nu contează ce vindeți și cui. Scheletul de bază este mereu același. Indiferent că te numești Ikea sau magazinul din colț care face mobilă la comandă, McDonalds sau Petru.

Și atunci ce face diferența?

Pentru cazul unei afaceri care ar putea fi "scheletul"?

Putem identifica câteva elemente de bază. Primul este reprezentat de numărul de contacte. Toate firmele din lumea asta au nevoie de contacte. Fie că le faci tu, fie că te contactează ei, vei avea nevoie de contacte. Toate contactele pe care le facem se transformă în clienți? Dacă am trimite 100 de email-uri ar veni 100 de comenzi. Nu, nu funcționează astfel. Există un "procent de conversie".

Doar un anumit procent din potențialii tăi clienți se transformă în clienți. Înmulțind câte contacte faci cu câte persoane te contactează cu procentul de conversie obținem numărul de clienți. Acești clienți cumpără de anumite ori. Există un număr mediu de tranzacții.

De câte ori cumpără în medie clienții de la tine?

Dacă ne referim la o afacere din domeniul imobiliarelor atunci numărul meu de tranzacție este o dată în viață sau maxim de două ori. Dacă ești magazin alimentar numărul tranzacțiilor poate fi zilnic (deci 7) sau de 3, 4 ori pe săptămână.

Următorul punct de urmărit este **valoarea per tranzacție**. Cât de mult cumpără atunci când cumpără? Evident că depinde de domeniu. Vinzi un apartament și obții o valoare medie de 50,000 euro per apartament. Ești boutique-ul de la colț de stradă. Atunci vinzi în medie de 5, 7, 10 RON. Dar, atenție! Vorbim despre o medie. Pentru că înmulțind câți clienți avem cu cât cumpără în medie și de câte ori vom obține o valoare aproximativă a **cifrei de afaceri**, numită și **totalul vânzărilor**.

Apoi vom înmulțim această cifră de afaceri cu marja de profit (procentul cu care rămâi după ce ai plătit tot – impozite, salarii, chirii, furnizori, materii prime, consumabile, electricitate și gaz, inclusiv impozite pe salarii sau dividende). Dacă înmulțim cifra de afaceri cu marja de profit rămânem cu profitul net. Adică banii tăi. Iar cu banii tăi poți face apoi ce dorești.

Ne putem crește cifra de afaceri, marja de profit sau profitul net?

Da sau Nu?

Acestea toate reprezintă **rezultate**. Nu poți schimba numărul de clienți, ci poți schimba numărul de contacte sau procentul de conversie.

Pentru exemplificare vom considera cazul unei afaceri ce comercializează un articol de îmbrăcăminte, să spunem fulare, mănuși, etc. Sau articole de încălțat. Sau parfumuri. Alegeți voi. Acea afacere reușește să stabilească 10,000 de contacte într-un an.

10 mii de oameni care ajung să afle de ei, intră în magazin, intră pe site, intră pe Facebook, sau în urma unei recomandări de la un alt client. Astfel ajung să aibă un procent de conversie de 10%.

10% din oamenii respectivi se transformă în clienții lor. Deci au 1000 de clienți. Vom presupune că în cazul acestei afaceri valoarea medie per tranzacție este de două ori pe an. Adică clienții, în medie, cumpără de două ori.

Există clienți care cumpără mai des și clienți care cumpără mai rar.

Valoarea medie per tranzacție atinge 100 RON. Uneori este depășită alteleori se cumpără produse mai ieftine. $1000 \text{ clienți} \times 2 \text{ ori pe an} = 2000$. $2000 \times 100 \text{ RON} = 200,000 \text{ RON}$. Acestei valori îi impunem o marjă de profit de 10%.

Profitul: 20,000 RON

Pentru a crește profitul ce putem face? Mărim numărul de contacte și procentul de conversie. Poate și numărul de articole achiziționate. Adică atunci când cumpără fulare să cumpere și mănuși și căciuli. Ne propunem să creștem afacerea cu doar 10%. Le creștem cu 10% pe toate. De la 1000 de clienți la 1100. De la 2 tranzacții la 2,2 tranzacții în medie. Un client cumpără de două ori, altul de zece și un altul de trei. Media este de 2,2. De la 100 RON creștem la 110 RON. Mergem mai departe. $1100 \text{ clienți} \times 2,2 \text{ tranzacții} \times 110 \text{ RON} = 266,200 \text{ RON}$ din care 10% înseamnă un profit net de 26,620 RON. Noi preconizăm ca prin creșterea de 10% a profitului estimat inițial să obținem 11% din suma inițială, adică 22,000 RON.

Am obținut 26,000.

Este momentul să amintim despre strategiile de "up-selling" și "cross-selling". "Up-selling" înseamnă să vinzi un produs mai scump în timp ce "cross-selling" se referă la abilitatea de a vinde un produs sau serviciu pe care nu le-a solicitat inițial clientul.

Fastfood. Vine clientul, de obicei copil sau adolescent și solicită un meniu. Vânzătorul automat întreabă: doriți un meniu mare? Acesta este "up-selling-ul". Un alt client solicită un alt fel de meniu. Vânzătorul întreabă: doriți și salată sau cartofi prăjiți sau un suc? Acesta este "cross-selling-ul".

De 10 ori 10

Regula spune că nu este bine ca firma ta să depindă de o singură sursă de clienți. Este recomandat ca clienții tăi să nu vină dintr-un singur loc. Pentru că dacă vin dintr-un singur loc și ceva se întâmplă atunci întreaga ta afacere pică.

De aceea ar trebui să ai cel puțin *zece strategii de marketing și vânzări* care să ofere multiple surse de clienți care să aducă câte un pic din fiecare parte. Dacă una dintre strategii pică mai rămâi cu nouă alte surse și astfel afacerea ta merge mai departe. Nu vă bazați pe o singură sursă.

Sunt în continuare firme a căror singură sursă de clienți este Facebook-ul. Un simplu exercițiu de imaginație ne arată ce se poate întâmpla cu aceste afaceri dacă mâine nu funcționează platforma, nicidecum să se închidă complet.

Mergi la țintă

Marketingul eficient este marketingul țintit!

Dacă este să continuăm să vorbim despre Facebook probabil știți că odată cu ultimele update-uri de sisteme de operare, Apple a dat posibilitatea utilizatorilor săi să ”vadă” cine le colectează datele și preferințele și mai mult să aibă posibilitatea să ”refuze” acest tip de comportament.

Ca urmare, reclamele difuzate prin intermediul Google sau Facebook sunt direct afectate și ambele platforme își notifică clienții că impactul preconizat ar putea fi afectat datorită acestor restricții.

Cu alte cuvinte dacă este să ne uităm la piața dispozitivelor mobile care este predominantă din punctul de vedere al gradului de penetrare al unei campanii de marketing pe segmentul de clienți dorit, o reclamă promovată prin intermediul Facebook va ajunge doar la utilizatorii de Android sau alte sisteme de operare și într-o foarte mică măsură la utilizatorii de iOS.

Punct ochit punct lovit.

Când derulezi o campanie de marketing trebuie să răspunzi la măcar două întrebări.



Prima întrebare este: *Cine?*

Cine sunt clienții mei? Pentru a răspunde la această întrebare ar trebui să vă cunoașteți cât mai amănunțit clienții. Câți dintre manageri știu despre clienții lor cât câștigă, ce mașini conduc, unde se duc în concediu, la ce televizor se uită, ce radio ascultă? Poți afla aceste lucruri doar de la ei. Pentru că nu contează ce brand are rating-ul cel mai mare sau notorietatea cea mai bună. Contează doar unde sunt clienții tăi. Și acolo trebuie să mergi și tu.

A doua întrebare este: *Unde îi găsesc în număr cel mai mare?*

OK. Știu exact cine sunt clienții mei.

[This Photo](#) by Unknown. Înșă unde îi găsesc în număr cel mai mare pentru a merge direct la țintă. Author is licensed under [CC](#)

[BY-SA](#)

Recomandări

În primul rând asigură-te că ai relații cu clienții tăi. Trebuie să fii în foarte bune relații cu clienții tăi.

Prima regulă: Solicitați recomandări! Nu așteptați doar să le primiți ci cereți-le. Oricum primiți recomandări dar nu mai așteptați de fiecare dată să vină acestea la voi ci preluați inițiativa și solicitați-le.

Regula numărul doi: dacă ai cerut și ai primit – recompensează! Oferă un cadou sau sună-i pentru a le mulțumi că v-au recomandat. Fă-i să înțeleagă că apreciezi gestul lor și că acesta nu a fost în zadar. Asta îi va determina să repete acel gest. Majoritatea firmelor care operează online colectează și fructifică recomandările. Vi se poate adresa o întrebare: cât de mulțumit ai fost de experiența cu firma noastră? Ne-ai recomanda unui prieten? Lasă adresa lui de e-mail. Și atunci site-ul imediat ce va primi aceste informații va face două lucruri în mod automat. Îți va trimite ție un e-mail de mulțumire și încă un e-mail va fi trimis persoanei recomandate de către tine care să îl informeze că tu ești clientul lor și că ai fost dispus în urma experienței avute să îi recomanzi firma respectivă.

Și mai face ceva. Reține adresele voastre de e-mail pentru a derula campanii viitoare, nu prin platforme de socializare sau motoare de căutare ci apelând la resursele proprii.

Astfel el te va informa pe tine (deja client de-al lui) și pe prietenul tău (potențial nou client) despre noile oferte pe care le-a pregătit. Și probabilitatea ca tu să cumperi din nou de la ei este mare. Această strategie poartă numele de ”**e-mail marketing**”.

A treia regulă: să fie ușor să vă recomande. Tehnic și financiar. Din punct de vedere tehnic dacă modalitatea prin care firma din exemplul anterior ți-ar cere să o recomanzi dar pentru aceasta ți-ar pune la dispoziție un formular pe care să îl descarci de pe site-ul lor, pe care să îl completezi și pe care apoi să îl retrimiți scanat sau prin fax, care ar fi rata de succes a unei astfel de acțiuni? În schimb tot ceea ce au cerut a fost să lași o adresă de e-mail. Din punct de vedere financiar este de evitat mereu să ceri recomandări cu scopul de a vinde ceva clienților ca urmare a acelei recomandări. Cereți-le cu scopul de a le da ceva.

Un alt punct important legat de relații este să creezi relații cu alte firme. Termenul este acela de „alianțe strategice”. Ce înseamnă o alianță strategică? Înseamnă să cauți firme care se adresează aceluiași segment de piață ca și firma ta dar nu îți sunt concurenți.

Spre exemplu Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM) se adresează într-o oarecare măsură aceluiași segment de public ca și o firmă care face site-uri sau o firmă de contabilitate. De ce? Pentru că împart același bazin de posibili clienți: tinerii absolvenți. Aceștia nu sunt concurenți direcți ceea ce îi ajută să devină parteneri. Și se vor recomanda reciproc. Aici are loc ceea ce numim „transfer de încredere”.

Cicluri economice

Economia are suișuri și coborâșuri. Perioade de boom și perioade de criză. În România putem vorbi despre criza din 2009 și una mai ușoară în 1997. Vest-europenii sau americanii au economii mult mai mature iar ei înregistrează crize la aproximativ 12-15 ani distanță.

Ceea ce este important de reținut este faptul că după o criză, a venit creștere economică, iar după o creștere economică a venit o nouă criză. Întrebarea care se pune este de ce, cunoscând aceste lucruri, în România au intrat totuși atât de multe firme în faliment?

Există trei categorii de oameni de afaceri în România.

Prima categorie de oameni de afaceri nu dau importanță evidenței că economia funcționează în cicluri și au fost luați complet prin surprindere.

A doua categorie cunoaște ciclicitatea economiei dar nu au anticipat momentul când criza a venit și ca urmare, nu s-au pregătit. Și aceștia au fost luați prin surprindere.

A *treia* categorie de oameni de afaceri știau exact că economia funcționează pe cicluri, știau exact când o să vină criza și știu când trece o criză.

Semne prevestitoare:

Primul semn care anunță o criză economică este atunci când băncile încep a acorda credite doar cu buletinul. Această metodă va produce o infuzie de lichidități. Oamenii vor avea acces la bani relativ ușor. Bani pe care vor începe să îi cheltuiască. Acest lucru înseamnă consum crescut, de fapt exagerat. Consumul peste posibilitățile reale ale consumatorului generează o bulă economică. Care inevitabil, se va sparge.

Al *doilea semn* care anunță o criză este atunci când vecinul de la scara de-alături se transformă în dezvoltator imobiliar. Ceea ce înseamnă că oameni fără pregătire cumpără terenuri și încep să construiască blocuri. Iar o aglomerare de oameni care caută să se îmbogățească rapid fără să urmeze pașii naturali de creștere va aduce cu siguranță o nouă criză.

O criză nu se manifestă pentru toți la fel.

Un semn care anunță ieșirea din criză, este cel de creștere a sectorului de transporturi. Atunci când pe șosele vezi mai multe TIR-uri. Al doilea semn, este reprezentat de ieșirea la rampă a politicienilor. Momentul zero al unei ieșiri din criză îl constituie momentul în care populația nu mai caută lucruri gratis. Vezi Google Trends.

Online

O afacere puternică are o prezență online puternică.

Atunci când construiești site-ul apelezi la o firmă profesionistă. Pentru că site-ul vostru reprezintă imaginea afacerii tale în mediul online. Nu vă limitați doar la un singur site. Această strategie duce la ceea ce numim site-uri satelit. Vei avea un site principal, poate cu un magazin online atașat iar celelalte le adaptezi la anumite segmente de piață. Site-urile satelit vor redirecționa traficul spre site-ul principal. Cu cât mai multe interogări cu atât Google va cunoaște mai multe detalii despre voi. Și vă va ridica poziția în motorul său de căutare. Nu folosiți conținut însușit din alte surse, respectiv alte site-uri. Folosiți conținut original. Pentru că Google recunoaște atât textul copiat cât și pe cel reformulat. Și vă va penaliza coborându-vă în listă. Apeleți și folosiți-vă de SEO (*Search Engine Optimization*). O firmă profesionistă va folosi aceste instrumente în favoarea ta.

Nu te limita doar la Google. Folosește platformele moderne de "social media": Facebook, Instagram, TikTok. Ai un produs interesant? Oferi un serviciu? Filmează și postează pe YouTube. Și de acolo vei redirecționa trafic către tine. Fă un tutorial despre cum se procedează

Într-o anumită situație, prezintă un produs de-al tău, vinde imagine. Și toate acestea vor produce rezultate.

Fii cât mai prezent online.

Munca

Nimic nu va funcționa dacă tu nu ești dispus să pui în practică cunoștințe și informații. Toate informațiile acumulate nu te scutesc de muncă. Muncește pentru a-ți crește afacerea. Pentru că doar a deține informația nu este suficient. Aceasta trebuie aplicată. Adică muncă, *multă muncă. Și reversul este valabil.*

Sunt oameni de afaceri în România care muncesc extrem de mult, sunt pasionați de ceea ce fac, trag cât pentru zece, *dar nu reușesc să crească. De ce?* Pentru că *nu dețin informația potrivită.*

Munciți, dar munciți inteligent. Profitați de cunoștințele acumulate, profitați de pasiunea pe care o aveți și munciți pentru voi. *Rezultatele vor fi măsura efortului depus.*

5.2. Ghid pentru asigurarea succesului în vânzări

GHID PENTRU ASIGURAREA SUCCESULUI ÎN VÂNZĂRI

1. OFERTE GRATUITE ATRĂGĂTOARE

Gândește-te la 3 variante de oferte gratuite pe care le poți oferi pentru a atrage clienți noi

Întrebări ajutătoare:

Ce este valoros în ceea ce vinzi tu?

Ce anume din ceea ce oferi produce rezultate cel mai rapid?

▣ *Care este cel mai vândut produs sau serviciu?*

▣ *Ce produse sau servicii te costă foarte puțin sau chiar nimic, dar pot aduce valoare mare potențialilor clienți?*

Cum arată concret ofertele tale gratuite? Descrie-le în detaliu.

Oferta 1

Oferta 2

Oferta 3

2. LISTĂ DE CONTACTE

Creează o listă de 50 de contacte care îți pot deveni potențiali clienți

Ajutor de gândire:

Familia ta lărgită

<i>NUME</i>	<i>NUME</i>

Clienți existenți care pot cumpăra mai mult

<i>NUME</i>	<i>NUME</i>

Clienți vechi

<i>NUME</i>	<i>NUME</i>

Furnizori sau persoane de la care tu cumperi produse sau servicii

<i>NUME</i>	<i>NUME</i>

Organizații non-profit / de voluntariat / biserici

NUME	NUME

▶ Grupuri de Networking

NUME	NUME

Categorii Bonus:

▶ Top 10 clienți “de vis” pe care ți-ai dori să îi ai

NUME	NUME

▶ Top 10 persoane care îți pot da cele mai multe recomandări*:

NUME	NUME

* Sună-i pentru recomandări, dar și pentru a-i transforma pe ei în clienți și surse de clienți.

REGULI DE AUR ÎN CONSTRUIREA LISTEI DE CONTACTE:

▶ Când începi nu ai nevoie de o “nișă”.

Oricine poate deveni clientul tău!

▶ Nu fă presupuneri!

Oricine poate deveni clientul tău!

▶ Nu căuta scuze în numele oamenilor!

Indiferent de situația în care crezi că sunt potențialii tăi clienți, oricine îți poate deveni client!

3. CÂRLIGE

Construiește cârlige puternice

Un “Cârlig” este o frază scurtă sau o propoziție pe care o vei folosi în primele secunde ale apelului tău telefonic, pentru a atrage atenția potențialului client și a-l face curios și nerăbdător să afle mai multe. Cum poți să scoți în evidență, în 10-15 secunde, beneficiul imediat pe care îl oferi potențialului client?

Pentru fiecare ofertă gratuită de la pasul 1, construiește un cârlig.

INDICII DE CARE SĂ ȚII CONT:

▣ Ai grijă la cum sună cârligul tău.

Nu vrei ca oamenii să aibă impresia că sunt sunați de la “teleshopping”

▣ Cârligul trebuie să pună accent

pe BENEFICIUL principal și pe ceea ce clientul PRIMEȘTE, nu pe ceea ce tu OFERI! Este o linie fină, dar importantă!

Oferta 1

Cârlig

Oferta 2

Cârlig

Oferta 3

Cârlig

Acum, recitește cârligele pe rând și evaluează, pe o scară de la 1 la 10 cât de **NERĂBDĂTOR** ai fi să afli mai multe, dacă cineva te-ar suna și ți-ar face ție oferta gratuită respectivă.

Cârlig 1:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cârlig 2:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cârlig 3:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Care dintre cârligele de mai sus are deja nota cea mai mare?

Dacă nota nu este 10, ce poți să îmbunătățești pentru a duce cârligul tău la nota 10?

Scrive cârligul tău final aici:

*Opțional, scrie varianta îmbunătățită (la nivel de 10) și pentru celelalte două cârlige:
Cârlig*

Cârlig

IMPORTANT!

▶ *Cârligul și oferta ta gratuită trebuie să conțină o modalitate de a duce clientul înapoi într-o discuție de vânzare.*

Ține cont de asta atunci când îți suni clienții pentru oferta gratuită!

▶ *După “testarea” ofertei gratuite, vei continua să construiești relația cu clienții tăi printr-o discuție de vânzare propriu-zisă.*

4. SCRIPT

Creează scriptul pentru discuția de vânzare

Scopul acestei versiuni a scriptului tău de vânzări nu este să atingi perfecțiunea, ci să ai un punct de plecare în discuțiile tale cu clienții.

Câteva **PRINCIPII DE BAZĂ** pe care să le păstrezi în minte atunci când creezi un script:

▣ **Niciun script de vânzări nu este perfect și final.** Scriptul crește odată cu tine.

▣ **Orice script de vânzări se testează în practică.** Îmbunătățirile unui script se nasc din discuții reale cu clienții.

▣ **Niciodată nu schimba toată strategia de vânzări și întreg scriptul pe baza opiniei unui singur client.** Vor fi clienți care își vor da cu părerea. Testează să vezi dacă este un “pattern” general și trebuie să schimbi ceva sau dacă este doar părerea unei singure persoane.

▣ **10 discuții imperfecte cu clienții sunt mai bune decât o discuție perfectă.**

Creează scriptul tău de vânzări, folosind procesul de **VÂNZARE ÎN 6 PAȘI**

SALUTUL

Pasul 1 SETAREA INTENȚIEI

Pasul 2 AFLAREA „DE CE-ULUI”

Pasul 3 CONFIRMAREA „DE CE-ULUI” (PREZENTAREA)

Pasul 4 FINALIZAREA VÂNZĂRII

Pasul 5 TRATAREA OBIECȚIILOR

Pasul 6 SIGILAREA VÂNZĂRII

SALUTUL

Scrie o formulă de salut și de prezentare.

Pasul 1 SETAREA INTENȚIEI

Spune-i clientului cele mai importante 3 lucruri care urmează să se întâmple în discuția voastră.

Exemplu:

Domnule Client, ceea ce mi-aș dori de la discuția noastră este,

(1) în primul rând să ne cunoaștem mai bine, să văd ce anume

v-a atras la o colaborare în domeniul X, (2) în al doilea rând să vă dau toate informațiile de care aveți nevoie și (3) în al treilea rând, dacă există o potrivire să facem și următorul pas împreună. Are sens, domnule Client?

În setarea intenției ai 3 SCOPURI PRINCIPALE:

- Să obții permisiunea de a pune întrebări
- Să îi oferi clientului siguranța că va primi toate răspunsurile “de care are nevoie”
- Să pregătești clientul pentru finalizarea vânzării.

El trebuie să știe direcția în care merge discuția voastră.

Acum creează versiunea ta:

Pasul 2 AFLAREA „DE CE-ULUI”

Creează o listă de întrebări care îți vor oferi informații valoroase despre client și posibila lui motivație de a cumpăra produsul sau serviciul tău.

Exemple:

- *Ce anume v-a atras la ?*
- *Ce anume vă doriți de la un furnizor, produs sau serviciu în domeniul ?*
- *Ce ar trebui să vă oferim ca să fie interesant pentru dvs.?*
- *Care sunt cele mai importante lucruri pentru dvs. atunci când cumpărați ?*
- *Ca să merite să faceți o investiție în această direcție, ce ar trebui să vă ajute s-o obțineți?*

Acestea sunt doar câteva exemple de întrebări puternice de descoperire.

După cum ai observat, toate aceste întrebări sunt:

- *întrebări deschise*
- *întrebări focalizate pe client*
- *întrebări puternice, la subiect și care nu permit discuției să devieze.*

Nu pune întrebări generale și despre “vreme”, care nu au nicio legătură cu scopul discuției. Rolul tău este să afli „De ce-ul ”clientului, nu să afli ce a mai făcut și pe unde a mai fost în concediu.

Lista ta de întrebări:

Pasul 3 CONFIRMAREA „DE CE-ULUI” (PREZENTAREA)

Confirmă-i clientului că l-ai auzit și îl poți ajuta să obțină ceea ce își dorește cu adevărat (informații pe care le-ai aflat la pasul 2), apoi prezintă-i felul în care serviciul sau produsul tău îi va îndeplini exact acea dorință.

Exemplu:

„Domnule Client, dacă am înțeles bine, ceea ce vă doriți dumneavoastră este să (completează cu „de ce-ul” clientului). Am înțeles bine? Perfect! Haideți să vă arăt cum puteți obține aceasta.”

Alege maxim 3 beneficii ale produselor sau serviciilor tale și descrie-le, folosindu-te de „de ce-ul” clientului tău.

Fiecare prezentare va avea un schelet de bază similar, dar vei lăsa spații libere pentru a introduce cuvinte cheie din “de ce-ul” clientului cu care vorbești.

Exemplu:

„Domnule Client, felul în care vă voi ajuta să obțineți X (obiectivul clientului) este folosind Y (Produsul sau serviciul tău).

Motivul pentru care Y va funcționa foarte bine pentru dvs. este pentru că pune accent pe Z1 și Z2 (lucruri importante pentru clientul tău).”

Observi cum toată prezentarea este bazată pe informațiile obținute de la client?

Creează acum scheletul de bază pentru propriul tău script:

Pasul 4 FINALIZAREA VÂNZĂRII

Mereu cere vânzarea!

Formulează 2-3 întrebări care să îți confirme interesul clientului, dă-i detalii despre preț și condițiile de plată, iar apoi cere vânzarea.

Exemple:

Are sens pentru dvs.?

Cum vi se pare produsul/serviciul? Vă place ideea?

Dacă putem să vă ajutăm să obțineți X, Y și Z așa cum am discutat, îi dăm drumul astăzi?

IMPORTANT!

▶ Dacă răspunsul este “DA”, oprește-te din a vinde și nu mai da argumente în plus ca și cum încă nu ar fi cumpărat. Una dintre cele mai mari greșeli ale oamenilor de vânzări este că nu realizează când vânzarea a fost făcută și continuă să “vândă” în loc să treacă mai departe.

Pasul 5 TRATAREA OBJECȚILOR

De obicei răspunsul clientului este fie “Da”, fie o obiecție și un motiv pentru care acesta încă nu este decis.

Care sunt cele mai frecvente 4 obiecții pe care le primești de la clienții tăi?

Obiecție 1

Obiecție 2

Obiecție 3

Obiecție 4

Acum, pentru fiecare dintre obiecțiile de mai sus, notează o posibilă ÎNTREBARE care poate redirecționa discuția spre “De ce-ul” clientului.

Exemplu:

“- Este prea scump!”

“- De acord, domnule Client, suntem mai scumpi decât majoritatea concurenților noștri. Ce ar trebui însă să știți că veți primi în acest preț, în așa fel încât să merite investiția pentru dvs?”

Întrebare pentru obiecția 1:

Întrebare pentru obiecția 2:

Întrebare pentru obiecția 3:

Întrebare pentru obiecția 4:

Pasul 6 SIGILAREA VÂNZĂRII

IMPORTANT!

Asigură-te că se întâmplă 3 lucruri:

- 1. Clientul Plătește***
- 2. Clientul Primește***
- 3. Clientul Prelungește***

Acum transcrie toate părțile scriptului tău de vânzări:

Tot ce ai nevoie pentru a începe să vinzi este acum pregătit.

Du-te înapoi la lista ta de contacte și începe să folosești cârligele pe care le-ai creat.

OBSERVAȚII SUPLIMENTARE

Bibliografie

1. Kyung Hoon Kim, Hakil Moon, *Innovative digital marketing management in B2B markets*, Industrial Marketing Management, Volume 95, May 2021, Pages 1-4, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.016>, accesat la 09.08.2021
2. Daniel Villanova, Anand V. Bodapati, Nancy M. Puccinelli, Michael Tsiros, Ronald C. Goodstein, Tarun Kushwaha, Rajneesh Suri, Henry Ho, Renee Brandoni, Cheryl Hatfield, *Retailer Marketing Communications in the Digital Age: Getting the Right Message to the Right Shopper at the Right Time*, Journal of Retailing, Volume 97, Issue 1, March 2021, Pages 116-132, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>, accesat la 24.09.2021
3. Avi Goldfarb, Catherine Tucker, *Chapter 5 - Digital marketing*, Handbook of the Economics of Marketing, Volume 1, 2019, Pages 259-290, DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.hem.2019.04.004>, accesat la 21.08.2021
4. P.K. Kannan, Hongshuang "Alice" Li, *Digital marketing: A framework, review and research agenda*, International Journal of Research in Marketing, Volume 34, Issue 1, March 2017, Pages 22-45, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>, accesat la 03.09.2021
5. Olivia Petit, Carlos Velasco, Charles Spence, *Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies Into Multisensory Online Experience*, Journal of Interactive Marketing, Volume 45, February 2019, Pages 42-61, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.004>, accesat la 12.09.2021
6. Anjan V. Thakor, *The Four Colors of Business Growth*, ISBN 978-0-12-385239-7, 2011, Imprint: Academic Press, DOI: <https://doi.org/10.1016/C2010-0-66298-5>, accesat la 20.09.2021
7. Jennifer Hinton, *Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together*, Futures, Volume 131, August 2021, 102761, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102761>, accesat la 17.09.2021
8. Yuksel Ekinci, Sianne Gordon-Wilson, Adrian Slade, *An exploration of entrepreneurs' identities and business growth*, Business Horizons, Volume 63, Issue 3, May–June 2020, Pages 391-401, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.003>, accesat la 28.08.2021
9. George C. Schoneveld, *Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business*, Journal of Cleaner Production, Volume 277, 20 December 2020, 124062, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>, accesat la 14.09.2021
10. JinHyo Joseph Yun, DongKyu Won, KyungBae Park, EuiSeob Jeong, Xiaofei Zhao, *The role of a business model in market growth: The difference between the converted industry*

and the emerging industry, Technological Forecasting and Social Change, Volume 146, September 2019, Pages 534-562, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.024>, accesat la 23.08.2021

11. Helen Reijonen, Saku Hirvonen, Gábor Nagy, Tommi Laukkanen, Mika Gabrielsson, *The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets*, Industrial Marketing Management, Volume 51, November 2015, Pages 35-46, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.016>, accesat la 07.09.2021
12. Kun-Huang Huarng, Andrea Rey-Martí, José-Manuel Guaita-Martínez, *Knowledge, business, and innovation: Economies and sustainability of future growth*, Journal of Business Research, Volume 112, May 2020, Pages 236-239, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.022>, accesat la 26.08.2021
13. Ilayda Nemlioglu, *A novelty on unlocking businesses' potential growth: Intellectual Property Securitisation*, Procedia Computer Science, Volume 158, 2019, Pages 999-1010, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.141>, accesat la 16.09.2021
14. Heidi Dahles, Titi Prabawa Susilowati, *Business resilience in times of growth and crisis*, Annals of Tourism Research, Volume 51, March 2015, Pages 34-50, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>, accesat la 25.08.2021

CAPITOLUL 6. PLAN DE AFACERI

6.1. Prezentare generală a planului de afaceri

Un plan de afaceri este un document scris care descrie în detaliu modul în care o afacere, de obicei un start-up, își definește obiectivele și modul în care trebuie urmate acestea. Planul de afaceri cuprinde detalii pentru gestionarea firmei din punct de vedere operațional, financiar și de marketing.

Indiferent dacă se începe o afacere mică, sau că se caută mijloace noi de a extinde o afacere existentă, un plan de afaceri este util în luarea de decizii coerente și în urmărirea implementării lor la timp. Oricare ar fi planurile de afaceri, acestea oferă o claritate mai mare asupra tuturor aspectelor afacerii, de la detalii despre produse sau servicii la finanțe, planificarea operațională și marketing.

Dacă vă gândiți la cum se face un plan de afaceri, trebuie să știți că nu este suficient să realizați un plan de afaceri de startup, ci și în următoarele contexte de dezvoltare a business-ului:

- la lansarea unei noi linii de business;
- la intrarea pe o nouă piață;
- la accesarea unui credit;
- la aplicarea pentru fonduri europene nerambursabile.

Planul de afaceri trebuie să fie clar și concis, putând fi înțeles și de o persoană fără competențe în domeniul la care se referă.

6.1.1. Descrierea generală a produselor și serviciilor

Prezentarea ideii de afacere trebuie să descrie pe scurt, a conceptului de business cu care se dorește a veni pe piața și susținerea unor argumente că este o idee de succes. Aici trebuie să se regăsească informații relatate pe scurt despre istoricul companiei, dacă este cazul, misiune, valori și obiective pe termen scurt și lung.

Produsele textile sunt prin excelență produse care cer din partea celor care le realizează creativitate. Acest lucru se aplică atât produselor, cât și proceselor tehnologice utilizate în

procesul de fabricație. În luarea deciziei de a realiza un produs textil, un rol important îl au următoarele aspecte:

- Elaborarea designului produsului textil;
- Alegerea materiei prime;
- Stabilirea fluxului tehnologic de obținere a produsului;
- Caracteristici estetice, de prezentare exterioară, fiziologice și de durabilitate.

Pentru prezentarea caracteristicilor fizice ale produselor pot fi incluse fotografiile, schițe broșuri. De asemenea, trebuie prezentate beneficiile pe care le aduc pe piață, stadiul de dezvoltare, tehnologia utilizată la realizarea acestora (dacă este cazul), produsele sau serviciile planificate a fi lansate pe viitor.

6.1.2. Descrierea pieței (a clienților)

În descrierea pieței clienților, trebuie să se regăsească informații despre:

- piața țintă,
- cota de piață,
- potențialul de creștere,
- segmentarea pieței
- descrierea publicului țintă
- prezentare a nevoilor și trendurilor
- analiza punctelor tari și slabe ale concurenței
- oportunitățile găsite pe piață.

6.1.3. Scopul afacerii

Scopul oricărei afaceri este de a genera profit. Pe lângă acest deziderat principal, se mai pot preciza și altele, cum ar fi:

- de a oferi pieței (clienților) produse noi, unicat (sau de serie mică);
- de calitate superioară;
- consilierea clienților în alegerea unor ținute originale și deosebite;
- posibilitatea de a realiza produse exact pe măsurile lor;
- angajații vor dori să înceapă să lucreze și această dorință nu va dispărea;
- clienții vor simți dorința de a cumpăra bunuri / servicii de la această companie;
- sponsorii vor rămâne interesați de investiții;

- partenerii vor dori să continue colaborarea cu firma;

6.2. Competențele echipei în legătură cu afacerea respectivă

6.2.1. Experiența relevantă și specializările legate de produs și de piața-țintă a afacerii

Se vor prezenta experiența relevantă și specializările legate de produs și de piața-țintă a afacerii prin certificate, diplome de absolvire etc

6.2.2. Experiența profesională relevantă

În cazul în care există se va prezenta această experiență, iar în cazul tinerilor întreprinzători, poate fi înlocuită de o frază prin care să se expună dorința și motivația de a realiza o afacere.

6.3. Produse și/sau servicii

6.3.1. Detalierea produselor/serviciilor oferite

- descrierea fizică
- folosința și atracția
- stagiul de dezvoltare al produsului

6.3.2. Producție

Se specifică tipul de tehnologie folosit, fluxuri tehnologice stabilite pentru obținerea bunurilor, tipul utilajelor necesare obținerii acestora. De asemenea trebuie descrise produsele și serviciile oferite, punându-se pe nevoile și așteptările segmentului țintă.

Pentru fiecare produs și serviciu:

- Se descriu cele mai importante caracteristici (tehnice, de folosire, psihologice, asociate) și dacă există elemente de diferențiere care pot oferi un avantaj competitiv;
- Se descriu cele mai importante beneficii pentru client și care sunt nevoile satisfăcute.

Tot aici se pot descrie și dezvolta elementele adiacente ale produsului:

- Ambalaj/etichetare;
- Servicii auxiliare (utilizare, reparare/întreținere, politica de retur, consultanță etc.);
- Politica de garanție.

6.3.3. Distribuție

Canalul de distribuție este drumul pe care-l parcurge un produs, de la producător la consumator. Fiecare canal de distribuție are în componența sa un producător și un consumator. Aceștia reprezintă extremitățile clasice în cadrul canalelor de distribuție. Între aceste două pot

apărea și intermediari, astfel fiecare canal se mărește și poate avea diferite dimensiuni. Se pot identifica / preciza canalele de distribuție.

6.3.4. Preț/pachete de preț

Se vor include detalii cu privire la strategia de stabilire a prețurilor pentru produsele/serviciile oferite:

- Strategia de preț adoptată reflectă poziționarea urmărită?
- Cum sunt prețurile proprii față de cele practicate de concurență? Sunt similare, mai mari, mai mici? De ce?
- Cât de important este prețul pentru segmentul țintă?

6.4. Estimarea nevoilor pieței

6.4.1. Nevoile clienților și ale pieței

Orientarea afacerii spre nevoile consumatorilor impune cunoașterea tehnică, urmărirea sistematică și anticiparea dorințelor acestora pe baza unui instrument științific de cercetare. Pentru a identifica nevoile clienților, firma trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine cumpără?
- De ce cumpără?
- Cum cumpără?
- De unde cumpără?
- Cand cumpără?
- Cat de des cumpără?
- Ce cumpără?

6.4.2. Profilul clientului ideal

Profilul clientului înseamnă, în esență, o descriere a tipului de client pe care afacerea și-l dorește. Stabilirea profilului clientului este parte integrantă a studiului de piață și ar trebui realizat în mod regulat. Informațiile de care este nevoie pentru stabilirea clientului ideal pentru o afacere, includ detalii despre:

- Venit;
- Locație;
- Obiceiuri de cumpărături;
- Interese personale;
- Educație.

Descrieți clientul țintă (clientul ideal pentru produsul/serviciul furnizat).

Identificați grupurile țintă cărora intenționați să vă adresați și creați un profil demografic pentru fiecare segment utilizând următoarele variabile (fără să vă limitați la acestea) pentru consumatori individuali: vârstă, sex, venituri, ocupație, nivel de educație, stil de viață etc.

6.4.3. Cercetări de piață. sondaje printre potențialii clienți, rezultate ale pilotării

Cercetarea de piață este o subdisciplină a cercetării de marketing și poate fi definită ca achiziționarea, analiza și evaluarea datelor care sunt colectate prin intermediul anchetelor, procedurilor de testare sau din sursele de date existente în conformitate cu standardele științifice actuale. Pe baza evaluării acestor date, companiile iau decizii importante în ceea ce privește propriul comportament de piață, de exemplu în ceea ce privește dezvoltarea de noi sau în continuare a produselor și serviciilor existente, în ceea ce privește poziționarea și comunicarea companiei, precum și pentru evaluarea și evaluarea predictivă a concurenților, particularitățile pieței, obstacolele pieței, puterea de cumpărare și oportunitățile de vânzare.

Pentru a realiza o cercetare de piață, este necesar să răspundem la o serie de întrebări: Care sunt nevoile consumatorului și cum putem răspunde la ele cât mai bine? Care sunt obiceiurile de cumpărare și consum? Unde putem extinde brandul nostru? Noul produs este viabil?

Cercetarea se realizează:

- pe baza de chestionar, face to face
- Focus grupuri
- Interviuri prin telefon
- Chestionare online
- Teste de produs

Studiul de piață analizează comportamentul, atitudinea și opiniile publicului țintă. Acest lucru facilitează definirea și planificarea altor aspecte ce țin de marketing:

- promovarea,
- evaluarea brandului,
- e-marketing,
- plan de afaceri.

Exemplu studiu de piață sub forma de chestionar

Studiu privind achiziționarea de costume de bărbați pe piața locală: Iași

1. Obiectivele studiului:

- identificarea profilului cumpărătorului de costum de bărbați;
- determinarea criteriilor care stau la baza alegerii și cumpărării unuia sau altuia din brandurile de costume de bărbați existente pe piață;
- determinarea notorietății brandurilor și mărcilor de costum de bărbați etc.

2. Populația țintă: totalitatea persoanelor cu vârsta de peste 18 ani, cu domiciliul în Iași, care în ultimul an cumpărat un costum de bărbați.

3. Metoda de administrare a chestionarului a fost ancheta pe teren, respectiv în imediata apropiere a unor magazine.

4. Chestionarul utilizat. Chestionarul reprezintă unul din cele mai importante elemente ale unui studiu de piață. Pornind de la acest considerent, elaborarea acestuia trebuie să se bucure de o atenție deosebită din partea cercetătorilor.

Pentru studiul nostru, s-a utilizat următorul chestionar: Bună ziua! Efectuăm un studiu referitor la cererea de costume de bărbați.

1. Ați achiziționat un costum de bărbați de pe piață în ultimele luni?

(Dacă răspunsul este negativ se mulțumește persoanei respective, iar dacă este pozitiv se continuă interviuarea).

1. Da. 2. Nu.

2. Ce fel de costum de bărbați?

1. Casual 2. De ocazie 3. Sport

3. Care sunt mărcile de costume de bărbați pe care le cunoașteți sau de care ați auzit până în prezent?

- | | |
|----|-----|
| 1. | 6. |
| 2. | 7. |
| 3. | 8. |
| 4. | 9. |
| 5. | 10. |

4. Pentru ce mărci de costum de bărbați ați văzut recent reclamă pe posturile de televiziune?

1. 2. 3. 4.

5. Ce importanță au următoarele criterii în decizia de achiziționare a costumului de bărbați?

Foarte important

Important Așa și așa Puțin important
Foarte puțin important

Modelul

Tipul de costum de bărbați

Brandul

Culoarea

Prețul

Materialul

Altele

(Care?)

6. Ce material preferați?

- | | | |
|------------------|-------------------|-------------------------|
| 1. Stofă de lână | 2. Bumbac | 3. Stofe din amestecuri |
| 4. Poliester | 5. Altul. (Care?) | |

7. Care a fost frecvența de cumpărare în ultimele luni?

- | | | | |
|--------------------|----------|--------------------|-------------|
| 1. sezon (bianual) | 2. anual | 3. O dată la 5 ani | 4. Mai rar. |
|--------------------|----------|--------------------|-------------|

8. Câte costume de bărbați achiziționați la o singură cumpăratură? (exceptând sărbătorile sau alte evenimente deosebite)

- | | | |
|-------------|--------------|--------------------------|
| 1. 1 costum | 2. 2 costume | 3. Mai mult de 2 costume |
|-------------|--------------|--------------------------|

9. Care este locul preferat de achiziționare a costum de bărbați?

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1. Mall | 2. Magazin specializat |
| 3. Magazin online | 4. Altul (care?) |

10. Care este prețul pe care sunteți dispus să-l plătiți pentru un costum?

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. Sub 500 lei | 2. 500 -1000 lei |
|----------------|------------------|

3. 1000 - 3000 lei

4. Peste 3.000 lei

11. Care dintre următoarele afirmații se potrivește cel mai bine cu modelul dumneavoastră de consum?

1. Cumpăr doar de la un singur brand.
2. Cumpăr de la mai multe branduri simultan.
3. Cumpăr ocazional, ceva diferit.
4. Îmi place să schimb mereu brandurile.
5. De câte ori cumpăr, încerc ceva nou.

12. Ce caracteristici considerați că ar trebui să aibă costumul de bărbați „ideal”?

1. Preț accesibil
2. Să fie în trend
3. Culoare plăcută
4. Material de calitate
5. Croială și coasere de calitate
6. Alta.....

13. Dintre brandurile de costum de bărbați prezentate mai jos, pe care le cunoașteți sau de care ați auzit până în prezent?

1. H&M
2. Zara
3. Tata și fiul
4. Bigotti
5. Seroussi
6. Colins
7. Burberry
8. Armani
9. Tommy Hilfiger
10. Calvin Klein
11. Altele
12. Nici una
13. Nu am nici o preferință

14. Doriți să ne spuneți la ce vă gândiți atunci când se vorbește despre costum de bărbați? (întrebare deschisă).

Rezultatele înregistrate de operatorii de sondaj sunt sintetizate în tabelele și grafice.

6.5. Avantaje competitive

6.5.1. Analiza competiției directe și indirecte

Indiferent de tipul afacerii, analiza concurenței va face diferența între crearea unui brand fără valoare (și, prin urmare, la fel și cifra de afaceri), și o marcă de succes cu sute, dacă nu mii de oameni gata să cumpere fiecare produs sau serviciu. În ziua de astăzi totul este conectat, smartphone-uri, laptopuri, tablete, lumea internetului este la îndemâna tuturor, prin urmare tot ce este necesar este deja acolo, trebuie doar să știți să utilizați instrumentele și metodele potrivite pentru a dispune de datele necesare.

Analiza concurenței în 5 pași:

- află cine îți sunt concurenții;
- studierea și analiza concurenței: află cât sunt de periculoși;
- cum să obții date de la concurenți;
- cum să folosești datele și analiza concurenților spre avantajul tău;
- comparație între businessul tau și concurenți.

Trebuie menționat că concurenții nu sunt doar cei care vând aceleași produse sau servicii, ci aceștia se împart în 2 tipuri principale:

- Concurenți direcți: cei care vând aceleași produse sau servicii;
- Concurenți indirecti: cei care oferă clienților o alternativă pentru produsele sau serviciile voastre care satisfac nevoile acestora.

Analiza se poate face prin sondaje offline și online.

6.5.2. Avantajele competitive ale afacerii față de competiția identificată

Factorii care pot reprezenta puncte slabe sau puncte tari pentru afacerea voastră sunt:

- produs/serviciu;
- preț;
- calitate;
- varietate;
- service;
- fiabilitate;

- experiență;
- reputația companiei;
- localizare;
- modalitate de comercializare;
- publicitate;
- imagine;

Pentru acești factori trebuie făcută o analiză în raport cu principalii competitori pe piață și importanța pentru client.

6.6. Strategia de lansare/dezvoltare

6.6.1. Obiective

Se vor descrie obiectivele firmei cu un plan de dezvoltare prin implementarea unor noi servicii/produse, descrierea punctelor forte și slabe, în comparație cu competiția. Pentru obținerea unei cote mai bune pe piață, dar și o mai bună notorietate, se va propune o strategie de dezvoltare prin:

- încercarea de a dezvolta servicii unice originale față de competiție, care să fie puternic promovate, și care să atragă un număr important de clienți;
- Promovarea unei strategii de marketing care să facă cunoscută oferta firmei de servicii/produse;
- Dezvoltarea unor strategii de penetrare;
- Adoptarea de strategii de dezvoltare a serviciilor/produselor;
- Adoptarea și abordarea unor strategii de menținere a clienților;
- Diversificarea în permanență a serviciilor, pentru a putea ține o rentabilitate ridicată a activităților companiei, strategie ce trebuie să conțină:
 - oferirea unor servicii/produse de calitate, care să includă cerințele și nevoile clienților.
 - implicarea tuturor angajaților, calitatea serviciilor/produselor realizându-se doar dacă aceștia sunt pregătiți și motivați corespunzător pentru a crea servicii de calitate, deci, în acest sens, comunicarea și stimularea angajaților trebuie să funcționeze bine și să încurajeze inițiativa proprie a fiecărui angajat;
 - existența unei calități în toată activitatea companiei pentru ca serviciile să fie la cel mai bun nivel;
 - abordarea și colaborarea cu parteneri de cea mai bună calitate;
 - permanenta îmbunătățire a calității serviciilor oferite, comparativ cu ale competitorilor de top pentru a le putea face față, prin existența unor soluții noi, originale;
 - mărirea gamei de servicii și oferirea unui raport bun calitate/preț.

6.6.2. Strategie de marketing și generare a vânzărilor

Exemple de strategii de marketing în vanzari care vă vor ajuta sa vindeți mai mult:

- concentrarea pe un produs sau pe o gamă de produse;
- oferte de prețuri - promoții, reduceri, discount-uri;
- alegere unui public țintă profitabil;
- identificarea cel mai bun canal de promovare și maximizezarea exploataării acestuia;
- găsire de idei creative;
- comunicarea cu clientul – o strategie esențială pentru orice antreprenor;
- nu încercați doar să vindeți din prima; implementați o strategie de marketing/vânzări în mai multi pași: ca să vindți ceva cuiva, trebuie să se sincronizeze 3 lucruri: lucrul (produsul) potrivit + persoana potrivită (clientul are o nevoie) + momentul potrivit (clientul are nevoie acum).

6.6.3. Factori de succes. Riscuri și soluții de administrare a riscurilor

Analiza riscului unui proiect de investiții presupune următoarele etape:

- identificarea surselor riscului: se poate realiza prin analiza de sensibilitate sau metoda scenariilor;
- măsurarea riscului: în funcție de orizontul de timp pe care se desfășoară activitatea;
- ajustări în vederea eliminării riscului: presupune estimarea valorii unei societăți sau a unui proiect ținând cont și de mărimea riscului; se folosesc ratele de actualizare a cash-flow-urilor ce includ și remunerarea riscului.

Analiza riscului unei întreprinderi este mai complexă, aceasta fiind rezultatul impactului cumulat al tuturor riscurilor implicate în activitatea acesteia. Cele mai utilizate modele sunt funcțiile scor prin care se estimează riscul de faliment.

Identificarea surselor riscului

Principalul risc pentru un investitor în cadrul unei întreprinderi îl reprezintă variabilitatea profitului. Variabilitatea profitului poate avea drept cauze:

- variabilitatea cererii privind produsele/serviciile oferite, ce se reflectă în cifra de afaceri;
- necesitatea modificării prețurilor practicate;
- variabilitatea costurilor materialelor folosite în activitatea societății.

6.7. Management și organizare

6.7.1. Modul de administrare a companiei și ce fel de afacere îți dorești

Se va preciza modul de administrare a companiei și tipul de afacere dorită (societate comercială cu răspundere limitată, societate pe acțiuni, întreprindere familială etc.).

6.7.2. Locația și nevoile de bază pentru începutul afacerii: anumite facilități, echipamente de producție, amenajări ale spațiului

Activele fixe și circulante ale afacerii sunt:

- Spațiu
- Utilaje
- Obiecte de inventar
- Consumabile

6.7.3. Resurse umane/ Angajați

În acest moment este necesară stabilirea câtorva detalii despre echipa de management și echipa operațională (posturi, aptitudini, competențe necesare, sarcini pe care le vor realiza, responsabilitățile acestora). Organigrama firmei trebuie să cuprindă: departamentul financiar-contabil, departamentul de producție și departamentul vânzări, fiecare fiind coordonate de către un supervisor, de preferat cu specializare pe domeniul pe care activează. Managementul firmei este asigurat de directorul general, care poate fi și administratorul firmei. Tot acum se stabilește și nivelul de salarizare al acestor poziții.

6.8. Managementul operational și financiar al afacerii

6.8.1 Potențialul financiar

Potențialul financiar răspunde la următoarele întrebări: Ce venituri poate să înregistreze compania? Care este profitul la 1 leu venit? După cât timp va fi amortizată investiția? Când va putea compania să plătească dividende?

- Estimarea veniturilor

Un element important al oricărui plan de afaceri îl reprezintă volumul anticipat al vânzărilor. Analiza nevoilor clienților, a caracteristicilor produsului, a dinamicii pieței și a strategiilor concurenților vă vor ajuta în acest sens. Este important de cunoscut numărul cumpărătorilor potențiali, posibilitatea de a stabili legături pe termen lung cu aceștia, frecvența și mărimea comenzilor, cota de piață pe care o veți deține etc.

- Estimarea cheltuielilor

Volumul cheltuielilor trebuie previzionat cu atenție și monitorizat pe tot parcursul derulării afacerii. O primă diferențiere trebuie făcută între cheltuielile inițiale, care vor fi efectuate pentru a pune în mișcare noua afacere și cele aferente activității curente după atingerea parametrilor

propuși. Cheltuielile inițiale trebuie efectuate de regulă o singură dată, în perioada inițială. Cheltuielile aferente activității curente vor avea un nivel mai stabil în timp, dar sunt și mai îndepărtate în timp față de momentul întocmirii planului de afaceri.

O diferențiere există și între cheltuielile fixe, care trebuie suportate și atunci când nu se desfășoară vreo activitate productivă și cele variabile, cum ar fi cheltuielile cu materiile prime sau salariile personalului direct productiv.

Se pot realiza estimări privind dinamica producției prin calculul costurilor, veniturilor și a profitului la 1 leu venit etc.

6.8.2 Cerere inițială de finanțare (suma și modul în care ar fi folosită). Modul în care investitorul își recuperează investiția

Pentru asigurarea suportului financiar se pot gândi diferite strategii:

- atragerea unor finanțatori care sunt în căutare de plasamente rentabile;
- asocierea cu fondatorii unei societăți de profil care se afla în dificultate;
- acesarea de fonduri europene;
- contractarea unui credit.

6.8.3 Planul financiar

Cu ajutorul planului financiar, ne putem gândi la câți bani avem nevoie pentru a da startul afacerii. Ce trebuie să cuprindă această secțiune:

- Cash flow-ul (intitulat și fluxul de numerar) este unul dintre cele mai importanți indicatori pentru un start-up, și mai ales, pentru un investitor. Acesta calculează cât de mulți bani este nevoie pentru a funcționa afacerea și care este suma optimă de bani de care trebuie să se dispună pentru ca activitatea să funcționeze la capacitate maximă.
- Profitul și pierderea declarată – este unul dintre cei mai importanți indicatori pentru o afacere la început de drum. Este indicatorul care ilustrează cât de repede afacerea va obține profit.
- Bugetul de înființare a firmei – plan de cheltuieli de care este nevoie la început de drum pentru înființarea firmei;
- Previziunea vânzărilor (sales forecast), unde se previzionează toate proiectele, toate serviciile, toți potențialii clienți pe luni, pe zile sau pe trimester.

FIȘE DE LUCRU:

Tabelul 6.1. Costuri materiale directe pe unitate de produs

Nr. crt.	Descriere material/accesoriu	U M	Consum estimat pe produs	Preț unitar	Cost material direct
0	1	2	3	4	5 = col. 3 *col. 4
1					
2					
3					
4					
5					
.....					
	TOTAL	-	-	-	

Tabelul 6.2. Calculația costurilor salariale directe lunare

Nr. crt.	Denumirea postului / Nume-prenume titular post	Tip post	Venit brut
1	Salariile au fost înregistrate la costuri indirecte		0
2			0
	Fond salarii (FS)		0
	Contribuția asiguratorie pentru muncă (angajator) Ca = 2,25% * (FS)		0
	TOTAL COSTURI SALARII DIRECTE = FS + Ca		0

Determinarea costurilor directe (materiale și de personal) LUNARE

Tabel 6.3. Costuri directe totale

Nr crt	Tip cost	Produs_serie
1		
2		
3		
4		
5		
...		

Tabel 6.4. Costuri salariale indirecte

Nr crt	Denumirea postului / Nume-prenume titular post	Tip post	Venit brut
1	Manager	conducere	

2	Responsabil producție	conducere	
3	Responsabil marketing	conducere	
4	Muncitor	execuție (... ore pe zi)	
			Fond salarii (FS)
			Contribuția asiguratorie pentru muncă (angajator) Ca = 2,25% *(FS)
			TOTAL COSTURI SALARII DIRECTE = FS + Ca

Tabelul 6.5. Costuri materiale indirecte (consum lunar)

Nr crt	Descriere material/accesoriu	UM	Consum estimat pe lună	Preț unitar	Cost material indirect
0	1	2	3	4	5 = col. 3 * col. 4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
.....					
	TOTAL	-	-	-	

Tabel 6.6. Amortizarea mijloacelor fixe

Nr. crt.	Tip mijloc fix	Valoare (lei)	Durata de utilizare (ani)	Amortizarea anuală (lineară)	Amortizarea lunară
0	1	2	3	4 = col. 2 / col. 3	5 = col. 4 / 12 luni
1					
2					
.....					
	TOTAL	-	-	-	

Tabel 6.7. Cheltuieli generale de administrație (costuri lunare)

Nr.	Denumire cheltuială	lei
1	Cheltuieli de promovare	
2	Autorizație funcționare	
3	Cheltuieli administrativ-	
4	Iluminat spațiu firmă	

Tabel 6.8. Costuri indirecte totale

Nr. crt.	Denumire cheltuială	lei
1	Salarii personal indirect productiv (din Fișa 4)	

5	Apă și canal	
6	Salubritate	
7	Telecomunicații	
8	Servicii bancare	
9	Chirie	
10	Contract medicina muncii și PSI	
11	Contract service utilaje	
12	Energie	
	TOTAL	

2	Consumuri materiale (<i>din Fișa 5</i>)	
3	Amortizarea (<i>din Fișa 6</i>)	
4	Cheltuieli de administrație (<i>din Fișa 7</i>)	
5	TOTAL (<i>rd. 1+ rd. 2+</i>)	

Tabel 6.9. Costuri lunare totale (directe și indirecte)

Nr. crt.	Denumire indicator	lei
1	Costuri directe (costuri variabile) – LUNARE <i>(din Fișa 3, rd. 5)</i>	
2	Costuri indirecte (costuri fixe) – LUNARE <i>(din Fișa 8, rd. 5)</i>	
3	TOTAL <i>(rd. 1+rd. 2)</i>	

Tabel 6.10. Repartiția costurilor directe

Serviciile	Nr. produse estimate	Costuri materiale directe lunare <i>(din Fișa 1)</i>	Coefficient de echivalență *)	Producția fizică echivalentă	Cost unitar indirect echivalent	Cost indirect unitar	Cost indirect pe tipuri de prod./s v.	Cheia de repartiție a costurilor indirecte ****)
0	1	2	3	$4 = 1 * 3$	5	$6 = 5 * 3$	$7 = 6 * 1$	$8 = (7 / \text{total col. 7}) * 100$
Produs_serie								
TOTAL					-			

Tabel 6.11. Calculația costului unitar și estimarea prețului de vânzare

Nr crt	Indicator	UM	Produce_serie
1	Cost material direct – unitar(m) (Fișa 1)	Lei/buc.	
2	Cost salarîu direct – unitar (Fișa 3, rd. 7)	Lei/buc	
3	Cost direct	Lei/buc	
4	Cheia de repartitie a costurilor indirecte (Fișa 11, col.	-	
5	Cost indirect unitar	Lei/buc	
6	Cost de producție unitar	Lei/buc	
7	Preț (p)	Lei/buc	
8	Profit unitar estimat $b = p - c$	Lei/buc	
9	Taxa unitară pe valoarea adăugată (TVA) $TVA_{pe\ produs} = b * 19\%$	Lei/buc	
10	Preț de achiziție la nivelul cumpărătorului (p + TVA)	Lei/buc	

Tabel 6.12. Calculul profitabilității

Nr crt	Indicator	UM	Produce
1.	Cantitate de produse (lunară) (Q)	Buc	
2.	Prețul (p)	Lei	
3.	Cost direct (cost variabil) pe unitate de produs (cv)	Lei	
4.	Prețul – costul variabil $= p - cv$	Lei	
5.	Costuri directe (LUNARE) = cost variabil (CV)	Lei	
6.	Cost indirect total (LUNAR) = cost fix (CF)	Lei	
7.	Cost total (C) = CV + CF	Lei	
8.	Venit total (V) $V = Q * p$	Lei	
9.	Profit estimat (LUNAR) = V - C	Lei	
	Prag de rentabilitate a producției (QE) = [CF / (p - cv)]		
11.	Venituri din alte activități (VAA)	Lei	
12.	CF – VAA	Lei	
13.	CV/CA	-	
14.	1-CV/CA	-	
15.	Prag de rentabilitate a cifrei de afaceri (CAE) = (CF-VAA) / [1 - (CV/CA)] Prag de rentabilitate a vânzărilor	Lei	
16.	Marja de siguranță (MS) = CA - CAE	Lei	
17.	Indicele de siguranță (IS) = (CA / CAE) * 100 Deoarece indicele este mai mare de 150%, afacerea este una sigură, confortabilă.	%	

Exemplu de plan de afaceri în antreprenoriatul creativ

Ideea de afacere: Înființarea unei societăți producătoare de confecții textile

Forma de organizare: societate cu răspundere limitată

Produsul proiectat: sacou

Tipul producției: producție la comandă și de serie mică

STRUCTURA detaliată a capitolului:

1 Prezentarea ideii de afacere (generalități)

- Descrierea produsului
- Descrierea ideii de afacere
- Substituibilitatea și complementaritatea produsului
- Piața confecțiilor textile
- Principalii competitori

2 Evaluarea ideii de afacere

2.1 Evaluarea pieței (*nevoia, piața țintă, prețul*)

2.2 Evaluarea avantajului competitiv

Structura costurilor

Barierile de intrare pe piață

Drepturi de proprietate intelectuală

Canalele de distribuție

2.3 Evaluarea randamentului investiției

Profitul

Strategia de exit

Timpul până la atingerea pragului de rentabilitate

Investiția inițială necesară

2.4 Evaluarea potențialului afacerii (*riscuri vs. recompense, sincronizarea, obiectivele afacerii vs. obiectivele echipei*)

3. Concluzii

1. PREZENTAREA IDEII DE AFACERE

1.1. Descrierea produsului

Confecțiile (produsele de îmbrăcăminte) fac parte din categoria produselor care satisfac nu doar nevoi primare (fiziologice), ci nevoi superioare de confort, siguranță, apartenență și stimă de sine. Aceste nevoi sunt certe, permanente și în continuă creștere. Confecțiile de damă sau bărbătești (bluze/cămăși, rochii, fuste, sacouri sau pantaloni) trebuie să fie comode și elegante.



1.2. Descrierea ideii de afacere

Ideea de afacere se bazează pe premisa că, pentru a desăvârși frumusețea, este nevoie de câteva mașini de cusut și oameni dedicați și pasionați. Obiectul de activitate corespunde codului CAEN 1413 *Fabricarea altor articole de îmbrăcăminte*. La momentul înființării, activitatea se va concentra pe producția la comandă. Ulterior (începând cu luna a 7-a), pe măsura creării unei baze de clienți și a unui portofoliu de produse, producția se va realiza și în serie.

Scopul acestei afaceri este de a oferi pieței (clienților) produse noi, unicat (sau de serie mică), de calitate superioară. În subsidiar, prin specialiștii proprii (ingineri și designeri), avem în vedere și consilierea clienților în alegerea unor ținute originale și deosebite, realizate exact pe măsurile și gusturile lor. Punând pe primul plan clientela și preocuparea de satisfacere superioară a nevoilor sale, ideea de afacere are toate șansele de a se transforma într-o afacere viabilă, cu potențial de a genera profit care să asigure dezvoltarea ulterioară a afacerii.

Din punct de vedere juridic, afacerea va fi organizată ca societate cu răspundere limitată. Argumentele în favoarea acestei decizii sunt: este facil de înființat și înregistrat la Oficiul Registrului Comerțului; este ușor de gestionat, fiecare asociat răspunzând doar până la limita aportului adus la constituirea capitalului social (fără a afecta patrimoniul individual).

Afacerea va fi înregistrată sub numele ECAR CONF S.R.L. – inițialele utilizate pentru denumire reprezentând: E – eleganță, C – confort; A – accesibilitate și R – rafinament.

Tabelul 1. Planul de acțiune al Societății ECAR CONF S.R.L.

Activități	Luni de realizare												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Înregistrarea juridică, dotarea, pregătirea producției,	■												
Angajarea personalului		■											
Executarea comenzilor, promovarea		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Extinderea capacităților de producție				■	■	■	■	■					
Recrutarea, selecția, angajarea de noi confecționeri							■						■
Diversificarea ofertei (crearea unui portofoliu de produse)							■	■	■				
Reorganizarea producției (incluzând și producția de serie)								■	■	■	■	■	■
Extinderea vânzărilor în mediul online									■	■	■	■	■

1.3. Substituibilitatea și complementaritatea produsului

Pentru satisfacerea nevoilor fiziologice (confort termic), de confort, siguranță și stima de sine, utilizatorii au la dispoziție o paletă largă de opțiuni. Prin urmare, produsele de îmbrăcăminte (confecțiile) sunt substituibile. De exemplu, confecțiile din pânză pot fi substituite cu cele din tricot, confecțiile la comandă pot fi substituite cu cele de serie (produse realizate într-un număr redus de exemplare) sau cu cele de masă (produse realizate în cantități mari). Substituibilitatea în gama confecțiilor obligă la a identifica o serie de avantaje competitive, care să atragă și să mențină atenția clienților.

Totodată, pentru satisfacerea nevoilor anterior menționate, confecțiile sunt complementare în consum/utilizare. O anumită ținută solicită o accesorie corespunzătoare. De exemplu, o bluză de damă trebuie asortată corespunzător cu sacouri, fuste/pantaloni, încălțăminte, ciorapi, broșe, eșarfe, poșete/genți etc. Această complementaritate obligă, de asemenea, la identificarea de avantaje competitive, care să atragă și să mențină atenția clienților

1.4. Piața confecțiilor textile

Industria confecțiilor are o veche tradiție în România. Deși industria s-a orientat către o producție cu o valoare adăugată mai mare, performanța acestei industrii este modestă. Din 1990

până în prezent, industria confecțiilor pentru îmbrăcăminte din România s-a particularizat printr-o evoluție nefavorabilă și o scădere a forței de muncă angajată. Principala cauză a reprezentat-o incapacitatea producătorilor naționali de a face față importurilor (în special a celor provenite din China).

Gusturile și preferințele clienților sunt într-o continuă schimbare, iar industria confecțiilor trebuie să se adapteze la aceste schimbări. Pentru a avea succes, afacerea se va construi plecând de la următoarele repere:

a) viziune: societatea se bazează pe o colaborare strânsă cu clienții, pentru a le înțelege mai bine nevoile, gusturile și preferințele, pentru a deveni un partener de încredere nu doar pe linie de garderobă, ci și în modelarea personalității, în consolidarea încrederii și cultivarea sensibilității pentru frumos și eleganță;

b) misiune: prin proactivitatea cu care anticipează și abordează nevoile clienților, societatea își propune să devină lider (pe piața locală, regională și națională);

c) valori: calitate, inovare, parteneriate sustenabile, flexibilitate și pasiune.

1.5. Principalii competitori

La momentul înființării, fiecare societate are unul sau mai multe obiecte de activitate ce corespund activităților din economia națională (CAEN). Având ca reper codul CAEN 1413 – Fabricarea altor articole de îmbrăcăminte (exclusiv lenjeria de corp), căutarea pe site-ul <https://www.topfirme.com/caen/1413/> a furnizat următoarele informații:

- în România sunt 3939 agenți economici care au ca obiect de activitate fabricarea altor articole de îmbrăcăminte (exclusiv lenjeria de corp); la nivelul anului 2020, valoarea vânzărilor acestor firme a depășit 1,2 milioane euro; 58.253 de persoane sunt angajate în cele aproape 4 mii de firme (media la nivel de agent economic este de 15 angajați); principalii competitori la nivel național (firme care au înregistrat cele mai mari vânzări, cele mai mari profituri și care au cel mai mare număr de angajați) sunt: ARTIFEX SRL, INDUSTRIES YIELD SRL, COTTONTEX SRL, NEW-FASHION SA, PRODUCTIE ZARAH MODEN SRL, PAOLA CONFECTII S.R.L., BIANCOSPINO SRL, EUROTUX COMPANY SRL, DIACONU AGRIPANT SRL, OZTASAR SRL;

- în Iași sunt înregistrați 153 de agenți economici care (în 2020) au avut o cifră de afaceri de circa 54 milioane euro și un efectiv de 2.284 angajați; principalii competitori de pe piața locală sunt: EUROTUX COMPANY SRL, MOTEXCO SRL, CONFECTII INTEGRATE MOLDOVA SRL, CORA TEXTILES SRL, TEHNICONF CONFECTII S.R.L., KF CLOTHING SRL, CRISTIAN A.B.C. SRL.

2. EVALUAREA IDEII DE AFACERE

2.1 Evaluarea pieței (*nevoia, piața țintă, prețul*)

Iașul reprezintă un pol economic și educațional la nivelul Regiunii Nord-Est. Prin această poziție, Iașul atrage tot mai mulți oameni de afaceri /de succes, persoane publice sau chiar studenți, care acordă o deosebită importanță stilului vestimentar pe care îl adoptă.

Pentru a identifica nevoile clienților a fost distribuit un chestionar (pe piața locală) – Anexa 1. Rezultatele prelucrării datelor colectate au indicat următoarele:

- la baza achizițiilor produselor de îmbrăcăminte stă propriul instinct (89%), dar și recomandările prietenilor/rudelor (26%);

- pentru 31% dintre respondenți, o ținută elegantă reprezintă o preocupare obișnuită, cotidiană, iar pentru 69% reprezintă o ocazie specială (legată de planul profesional / educațional sau de cel personal);

- 80% consideră că ținuta vestimentară este importantă și foarte importantă din perspectiva activităților profesionale pe care le desfășoară;

- 66% își procură obiectele de îmbrăcăminte de la centrele comerciale universale și magazinele specializate; 14% apelează la centre de execuție la comandă;

- 49% dintre respondenți au menționat că principalele dezavantaje ale achiziției de produse de serie sau de masă (din centre comerciale universale sau specializate) sunt: timpul mare aferent căutărilor; dificultatea de a găsi ușor modelul / croiul / mărimea căutată, incertitudinea privind calitatea;

- întrebați în ce măsură sunt dispuși să se orienteze către realizarea de confecții la comandă, 40% dintre respondenți au indicat că în mare și foarte mare măsură;

- argumentul cel mai important care stă la baza achiziției este îmbogățirea garderobei (63%);

- criteriile cele mai importante în baza cărora se realizează achiziția este calitatea, prețul, cantitatea și numele de marcă;

- 48% dintre respondenți cheltuie între 500 și 1000 de lei pe an pentru achiziția de costume (sacou și fustă / pantaloni); iar 11% cheltuie între 1000 și 5000 de lei pe an pentru achiziția de astfel de produse;

- frecvența medie de achiziție a confecțiilor este: costume – 12 luni, sacouri – 14 luni, pantaloni – 6 luni, bluze/cămăși – 6 luni;

- prețurile medii ale produselor cumpărate direct de pe piață sunt: costume damă – 540 lei, costume bărbătești – 590 lei, sacouri de damă – 280 lei, sacouri bărbătești 340 lei, pantaloni – 180 lei, bluze/cămăși – 100 lei;

- prețurile medii ale produselor realizate la comandă sunt: costume damă – 850 lei, costume bărbătești – 960 lei, sacouri de damă – 480 lei, sacouri bărbătești 500 lei, pantaloni – 250 lei, bluze/cămăși – 200 lei.

Rezultatele acestei cercetări de piață au furnizat două informații foarte valoroase pentru afacerea propusă: 14% dintre respondenți apelează la centre de execuție a confecțiilor la comandă; 40% din cei care își procură produsele vestimentare de la centrele comerciale universale și magazine specializate sunt dispuși să se orienteze către execuția la comandă.

Analizând profilul socio-demografic al respondenților a permis conturarea profilului clientului țintă:

- este din mediul urban (91%);
- are studii superioare (97%);
- desfășoară activități independente (14%), administrează afaceri private (17%), este angajat în domeniul public (26%) sau student (3%);
- are venituri nete între 3000 și 4000 de lei lunar.

Societatea ECAR CONF SRL își propune ca, în decurs de un an, prin brandul propriu, să se facă cunoscută pe piața locală (prin produse executate la comandă), regională și națională (prin produse realizate în serie). Pentru atingerea acestor obiective se vor urmări:

- dezvoltarea spațiilor de producție și a celor de primire a clienților;
- oferirea de pachete promoționale atât pentru clienții noi, cât și pentru clienții fideli;
- încheierea de parteneriate cu furnizorii de materii prime și materiale;
- atragerea de investitori, care să susțină dezvoltarea afacerii;
- realizarea de colecții proprii și promovarea lor la târgurile de profil.

2.2 Evaluarea avantajului competitiv

Pentru a asigura diferențierea față de concurență, afacerea se va baza pe patru atribute esențiale: calitate și inovare, comoditate și eleganță. Aceste patru atribute sunt direct corelate cu valorile asumate ale afacerii: calitate, inovare, parteneriate sustenabile, flexibilitate și pasiune.

Avantajele competitive ale produselor realizate de ECAR CONF SRL sunt reprezentate de:

- a) nivelul costurilor – Societatea ECAR CONF SRL va avea costuri mai mici față de brandurile cunoscute național și internațional; prețul mediu de vânzare (sacou) = 500 lei; un

costum (brand recunoscut la nivel național) dar care nu este realizat special pentru client costă aproximativ 700 de lei;

b) posibilitatea de personalizare este nelimitată, deoarece se oferă o gamă variată de tipare și materiale de diferite culori și modele; clientul are posibilitatea de a-și personaliza modelul ales; produsul standard achiziționat din comerț este într-un număr limitat de combinații pe model;

c) posibilitatea de ajustare în funcție de talie / preferințe; ajustarea se realizează în funcție de talia / statura / preferințele clienților;

d) timpii de decizie & procurare este mai mic; clientul dispune de un catalog și este consiliat pentru a face cea mai bună alegere.

Strategia privind produsele. Societatea ECAR CONF SRL va intra pe piață cu o gamă largă de produse destinate atât femeilor, cât și bărbaților și vor acoperi nevoile specifice tuturor sezonelor. Pe baza comenzilor executate, societatea va selecta produsele care vor intra pe producția de serie.

Strategia de preț. Pentru atragerea și fidelizarea clienților, Societatea ECAR CONF SRL își va adapta permanent strategia de preț. În prima etapă a dezvoltării afacerii se are în vedere o strategie de penetrare (atragerea atenției clienților prin raportul calitate/preț) și de creare a unor pachete de preț (pentru diferite categorii de clienți).

Strategia de promovare. În etapele de inițiere și lansare a afacerii se va avea în vedere promovarea în mediul online (prin rețelele sociale și prin site-ul propriu), schimbul de promovare (prin parteneriate cu alte branduri de accesorii – curele, poșete, geți, pantofi), apelul la *influenceri* din mediul online (care au acces la un public apropiat de profilul clientului ideal). În campaniile de promovare care se vor derula se va avea în vedere creșterea vizibilității brandului propriu prin realizarea și distribuirea de: cataloage de prezentare, broșuri, pliante, calendare etc. Se va avea în vedere și participarea la târgurile de profil.

Strategia de distribuție. Produselor realizate la comandă se vor livra direct (de la sediul firmei, prin predarea produsului direct clientului) sau prin operatori de curierat (Fan Curieri, Cargus). Vânzarea produselor de serie se va realiza și online. La cererea clienților, produsele vor fi ambalate în cutii de carton personalizate cu elementele de identitate ale societății (logo, siglă, date de contact etc.). Livrarea standard presupune așezarea produsului pe umerașul personalizat și protezarea cu folie ecologică.

Costurile afacerii. Pentru determinarea costurilor demarării afacerii s-a estimat necesarul de resurse (materiale, umane și financiare), având ca reper producția estimată a se realiza.

Tabelul 2. Estimarea volumului producției (primele 6 luni)

PRODUSUL - SACOU	Număr de produse estimat a se realiza și vinde pe fiecare lună					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6
	20	25	30	30	40	40

Tabelul 3. Costuri materiale directe pe unitate de produs - producție la comandă - SACOU

Nr. crt.	Descriere material/accesoriu	UM	Consum estimat pe produs	Preț unitar	Cost material direct
1	Realizare model	serv	1,00	50,00	50,00
2	Realizare tipar	serv	1,00	50,00	50,00
3	Stofa	m	1,60	50,00	80,00
4	Canvas	m	0,50	10,00	5,00
5	Dos guler	m	0,20	6,00	1,20
6	Întăritura dos guler	m	0,30	4,00	1,20
7	Căptușeala	m	1,00	8,00	8,00
8	Căptușeala mâneci	m	0,70	8,00	5,60
9	Cant	m	2,00	1,00	2,00
10	Pânză buzunare	m	0,50	2,00	1,00
11	Pernuțe	buc.	2,00	1,50	3,00
12	Nasturi	buc.	4,00	0,50	2,00
13	Ață	buc.	3,00	0,70	2,10
14	Eticheta	buc.	1,00	1,00	1,00
Cost materiale directe pe unitate de produs _ SACOU					212,10

Costurile afacerii sunt reprezentate de:

- înființarea societății (inclusiv înregistrarea la Registrul Comerțului) – 150 lei;
- închirierea și amenajarea spațiului; spațiul total de 70 mp va fi reprezentat de: atelier (35 mp), depozit materiale (10 mp), căi de acces (15 mp), office recepție clienți (10 mp, inclusiv cabina de probă); cotul total estimat este de 5.000 lei, din care 1.500 amenajarea spațiului

(acoperită pe seama aporturilor asociaților) și 3.500 chiria aferentă primei luni (acoperită pe seama costurilor);

- achiziție mijloace fixe (utilaje): 3 mașini de cusut, o stație de calcat, un generator, un fier de calcat, o mașină de cusut ascunsă, o mașină de butoniere, o mașină de broderie, o mașină de surfilat, o mașină de croit – cost estimat 37.000 lei; cheltuielile anuale aferente amortizării acestor mijloace fixe, la o durată medie de utilizare de 8 ani (12,5% din valoarea de intrare) – 4625 lei pe an, respectiv, 386 lei pe lună;

- obiecte de inventar: 3 mese, 5 scaune, 2 vestiare, 4 oglinzi, 2 camere de supraveghere, foarfece, instrumente de măsurare, mosoare, ace, 2 manechine, 2 dulapuri, 2 standuri, 4 sisteme de iluminat, becuri, casă de marcat, stingătoare – cost estimat 20.000 lei; durata medie de utilizare a obiectelor de inventar este de 3 ani; costul estimat anual repartizat pentru primul an ($20.000/3$) 6667 lei; lunar, se vor înregistra pe costuri 556 lei;

- materii prime și materiale: pânză, căptușeala, întăritura, țesătură termoadezivă, ață, cretă, accesorii (nasturi, fermoare, paiete, sisteme de prindere/fixare) – cost estimat pentru producția estimată pentru prima lună 2000 lei;

- resursă umană – se vor angaja cu contract individual de muncă cu normă întreagă doi confecționeri cu experiență – salarii medii brute lunare – 8000 lei/lună; administratorul se va ocupa de preluarea comenzilor, realizarea croiurilor și de coordonarea activității de producție (va fi remunerat pe seama profiturilor generate de afacere); începând cu luna a 7-a (odată cu trecerea la producția de serie) se vor angaja 2 confecționeri noi și un inginer textilst/designer;

- costuri generale de administrare (cheltuieli administrative): cheltuieli de promovare, cheltuieli administrativ-gospodărești, iluminat spațiu firmă, apă și canal, salubritate, telecomunicații, servicii bancare, chirie, contract medicina muncii și PSI, contract service utilaje, încălzire, energie – cost estimat 700 lei / lună.

2.3 Evaluarea randamentului investiției

Bugetul inițial al afacerii este de 63.650 lei, reprezentat de: înregistrarea la Registrul Comerțului (150 lei); amenajarea spațiului (1500 lei); achiziție mijloace fixe (37.000 lei); achiziție obiecte de inventar (20.000 lei); achiziții de materii prime, materiale, consumabile (2000 lei); alte sume (rezerve, 3000 lei).

Cheltuielile care se vor înregistra în prima lună (și care trebuie acoperite pe seama veniturilor din vânzări) sunt estimate la 15142, reprezentând: chirie (3.500 lei), amortizarea mijloacelor fixe (386 lei); uzura obiectelor de inventar (556 lei), materii prime și materiale (2000 lei); resursă umană (8000 lei); costuri generale de administrare (700 lei).

Estimările pentru primele 6 luni ale afacerii (care se reportează doar la producția pe bază de comenzi) sunt prezentate în tabelul 4.

Tabelul 4. Valoarea adăugată unitară și totală (producție pe comenzi)

Denumire indicator	Luni					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6
Număr de produse (realizate la comandă)	20	25	30	30	40	40
Costul mediu unitar (lei)	757	606	504	504	420	384
Prețul unitar de vânzare (lei)	500	500	500	500	500	500
Valoarea adăugată unitară (lei)	-257	-106	-4	-4	80	80
Valoarea adăugată totală (lei)	-5140	-2650	-120	-120	3200	3200
Costuri totale de producție (lei)	15140	15150	15120	15120	16800	16800
Venituri din vânzări (lei)	10000	12500	15000	15000	20000	20000

În primele 4 luni societatea va înregistra pierderi, pierderi care vor fi acoperite pe seama profiturilor din lunile următoare. **Profitul la un leu venit** (determinat ca raport între valoarea adăugată și totalul veniturilor din vânzări) este de 0,16 lei în luna a șasea. Investiția inițială este estimată la 63650 lei. La o valoare adăugată lunară (L6) de 3200 lei, investiția inițială va putea fi amortizată în circa 20 de ani.

Pragul de rentabilitate al producției (respectiv, punctul în care veniturile devin egale, respectiv, mai mari decât costurile) este înregistrat în luna a cincea (L5), când volumul producției ajunge la 40 de produse pe lună.

Aceste estimări nu includ producția de serie, estimată a se realiza începând cu luna a 7-a. În condițiile producției de serie (și a menținerii producției la comandă, la nivelul lunii a 6-a), situația financiară a afacerii se ameliorează considerabil (tabelul 5).

Tabelul 5. Valoarea adăugată unitară și totală (producție pe comenzi + producție de serie)

Denumire indicator	Luni					
	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Nr de produse (comandă + serie)	60	60	80	80	100	100
Costul unitar al produsului (lei)	372	372	359	359	321	321
Prețul unitar de vânzare (lei)	480	480	450	450	450	450

Valoarea adăugată unitară (lei)	108	108	91	91	129	129
Valoarea adăugată totală (lei)	6480	6480	7280	7280	12900	12900
Costuri totale de producție (lei)	22320	22320	28720	28720	32100	32100
Venituri din vânzări (lei)	28800	28800	36000	36000	45000	45000

În luna a 7-a, profitul la un leu vânzări va fi de 0,23 lei, iar în luna a 12-a va ajunge la 0,29 lei. Luând în calcul valoarea adăugată anuală (atât din producția de serie, cât și din cea pe serie), eficiența afacerii este susținută de posibilitatea recuperării investiției inițiale în primii doi ani de funcționare.

Ținând cont de pierderile înregistrate în primele patru luni și profiturile aferente celorlalte luni, primul an de funcționare se încheie cu un **profit brut** de 51.690 lei (-1630 lei pierdere din primele 6 luni și 53320 profit din următoarele luni). Într-un scenariu pesimist, presupunând că în anul al doilea se mențin coordonatele din anul anterior, profiturile obținute în primii doi ani permit recuperarea integrală a investiției inițiale.

2.4 Evaluarea potențialului afacerii

Activitatea de producție (la comandă sau în serie) este structurată pe două sub-activități, care – la rândul lor – sunt divizate astfel: 1. proiectarea: design și creare tipare; 2. producția: croire, montare și finisare. Bugetul inițial al afacerii este estimat la 63.650 lei. Conform estimărilor realizate, investiția inițială poate fi recuperată în primii doi ani de activitate, pentru care s-a estimat un profit cumulativ de 103.380 lei ($51.690 * 2 \text{ ani} = 103.380 \text{ lei}$). Acoperirea investiției se realizează la o rată de distribuire a profitului pentru dividende de maxim 62% ($103.380 * 60\% = 64.956 \text{ lei}$; această sumă acoperă investiția inițială de 63.650 lei).

Principalele amenințări aferente afacerii sunt:

- insuficiența capitalului pentru lansarea afacerii – pentru a reduce acest risc se va avea în vedere identificarea de potențiali investitori;

- insuficiența finanțărilor pentru producție – pentru a minimiza această amenințare se vor negocia termenele de plată a facturilor tocmai pentru a asigura fluidizarea plăților; se vor solicita și avansuri în contul comenzilor;

- calitatea și disponibilitatea materiilor prime – pentru a preveni întreruperea execuțiilor se va avea încheierea de contracte cu furnizori de încredere);

- dificultăți în recrutarea și selectarea confecționerilor – se va avea în vedere o colaborare strânsă cu universitățile/facultățile de profil și organizarea de intern-ship-uri pentru formarea personalului propriu de producție.

3. CONCLUZII

Obiectul de activitate al Societății ECAR CONF SRL este *fabricarea articolelor de îmbrăcăminte*. La momentul înființării, activitatea se va concentra pe producția la comandă. Începând cu luna a 7-a, producția se va realiza și în serie. Confecțiile (produsele de îmbrăcăminte) satisfac nevoi certe, permanente și în continuă creștere. Previziunile realizate au indicat că afacerea are potențial de dezvoltare.

ANEXE

Chestionar

Chestionarul se adresează persoanelor care acordă atenție deosebită aspectului fizic și vestimentar cotidian. Răspunsurile vor permite aprecierea măsurii în care produsele realizate de Societatea

ECAR CONF SRL prezintă interes pentru dvs.

Vă mulțumim!

Societatea ECAR CONF SRL își propune să creeze și să realizeze produse cu un design și o calitate superioară, care să satisfacă cele mai rafinate și exigente gusturi. Produsele sunt dedicate atât femeilor, cât și bărbaților (cămăși/bluze, fuste, rochii, pantaloni, sacouri, costume). Prin complexitatea și calitatea produselor sale, dublate de preocuparea de a educa potențialul consumator (din punctul de vedere al designului vestimentar), societatea își propune să ofere o alternativă la produsele celor mai puternici competitori naționali.

Vă asigurăm că răspunsurile dumneavoastră vor rămâne confidențiale.

1. În majoritatea cazurilor, în selectarea și achiziționarea produselor vestimentare vă inspiră

- propriul instinct
- reclamele din mass media
- colecțiile de modă
- prietenii / rudele
- altă variantă ...

2. O ținută vestimentară elegantă reprezintă

- o ocazie specială
- o situație obișnuită, cotidiană

3. Precizați măsura în care ținuta dvs. vestimentară este importantă din perspectiva activităților profesionale pe care le desfășurați

- în foarte mică măsură
- în mică măsură
- într-o oarecare măsură
- în mare măsură
- în foarte mare măsură

4. De obicei, de unde vă procurați produsele vestimentare? (răspuns multiplu)

- centre comerciale universale
- magazine specializate
- case de modă
- centre de execuție la comandă
- altele ...

5. Menționați câteva aspecte care vă motivează să cumpărați produse de îmbrăcăminte din magazine universale sau specializate. (răspuns multiplu)

îmi place să aloc timp pentru achiziția vestimentației proprii

îmi găsesc ușor mărimea necesară

îmi găsesc ușor designul pe care îl caut

cunosc 2-3 magazine din care pot cumpăra ceea ce caut

consilierii de vânzări sunt amabili

alte aspecte....

6. Indicați câteva aspecte care vă descurajează în a cumpăra aceste produse din magazine.

(răspuns multiplu)

solicită mult timp pentru căutări

nu am certitudinea calității

găsesc greu / foarte greu mărimea pe care o caut

găsesc greu /foarte greu croiul / designul care mă avantajează

pot cumpăra falsuri (imitații) la prețul produselor originale

alte aspecte ...

7. Care este frecvența de cumpărare a produselor de îmbrăcăminte ?

bluze/cămăși	3-6 luni	6 luni – 1 an	1-2 ani	peste 2 ani
sacou	3-6 luni	6 luni – 1 an	1-2 ani	peste 2 ani
pantaloni	3-6 luni	6 luni – 1 an	1-2 ani	peste 2 ani
fustă	3-6 luni	6 luni – 1 an	1-2 ani	peste 2 ani
costum	3-6 luni	6 luni – 1 an	1-2 ani	peste 2 ani

8. Precizați care a fost argumentul care a stat la baza ultimei achiziții? Alegeți doar o variantă.

Pentru a face un cadou

Pentru a înlocui hainele uzate

Pentru a-mi îmbogăți garderoba

Este o rutină

Alte argumente...

9. Vă rugăm să alegeți ordinea importanței a ceea ce căutați atunci când alegeți astfel de produse. 1 este cel mai important, 5 este cel mai puțin important

Calitate	1	2	3	4	5
Preț	1	2	3	4	5
Cantitate	1	2	3	4	5
Nume de marcă	1	2	3	4	5

Familiaritate 1 2 3 4 5

10. În ce măsură sunteți dispus să renunțați la achiziția din magazin în favoarea unui produs realizat la comandă (costum, sacou, vestă, pantalon)?

în foarte mică măsură

în mică măsură

într-o oarecare măsură

în mare măsură

în foarte mare măsură

11. Urmăriți tendințele actuale în materie de modă? Alegeți doar o variantă.

Da, le urmăresc atent

Da, dar nu le urmez

Nu

12. Cât cheltuiți pe an pentru garderoba proprie? Alegeți doar o variantă.

Sub 500 lei

500 – 1000 lei

1000 – 2500 lei

2500 – 5000 lei

5000 – 8000 lei

Peste 8000 lei

13. Care a fost prețul mediu de achiziție al ultimelor produse vestimentare procurate de la magazinele specializate sau universale?

bluze/cămăși	sub 50 lei	50-80 lei	80-100 lei	peste 100 lei
sacou	sub 100 lei	100-200 lei	200-400 lei	peste 400 lei
pantaloni	sub 80 lei	80-100 lei	100-200 lei	peste 200 lei
fustă	sub 50 lei	50-100 lei	100-200 lei	peste 200 lei
costum	sub 250 lei	250-350 lei	350-500 lei	peste 500 lei

14. Care a fost prețul mediu de achiziție al ultimelor produse vestimentare realizate la comandă?

bluze/cămăși	sub 100 lei	100-1500 lei	150-200 lei	peste 200 lei
sacou	sub 300 lei	300-400 lei	400-500 lei	peste 500 lei
pantaloni	sub 100 lei	100-200 lei	200-300 lei	peste 300 lei
fustă	sub 100 lei	100-200 lei	200-300 lei	peste 300 lei
costum	sub 300 lei	300-500 lei	500-800 lei	peste 800 lei

15. Societatea ECAR CONF SRL execută la comandă diferite categorii de produse: bluze, cămăși, rochii, sacouri, fuste, pantaloni, costume. Vă rugăm să precizați care sunt produsele de care ați fi potențial interesat. (răspuns multiplu)

- bluze
- cămăși
- rochii
- sacouri
- fuste
- pantaloni
- costume
- niciunul din produsele menționate

Informații socio-demografice.

Vă asigurăm că datele solicitate rămân confidențiale. Vă rugăm, să marcați varianta corespunzătoare.

16. Categoria de vârstă în care vă încadrați

- 18-25 ani
- 26-35 ani
- 36-45 ani
- 46-60 ani
- Peste 60

17. Precizați categorie de gen în care vă încadrați

- feminin
- masculin

18. Mediul de apartenență

- rural
- urban

19. Nivelul de pregătire

- studii medii
- studii superioare

20. Care dintre următoarele categorii descrie cel mai bine situația dvs. pe piața muncii?

- persoană care desfășoară activități independente
- manager /administrator / fondator al unei/unor afaceri private

avocat / notar

angajat în domeniul judecătoresc, executiv, legislativ

angajat în domeniul medical

angajat în domeniul educațional

altă situație

21. Vă rugăm să specificați categoria de venit net lunar în care vă încadrați

sub 3000 lei net lunar

între 3000 și 5000 lei net lunar

între 5000 și 8000 lei net lunar

peste 8000 lei net lunar

În măsura în care sunteți interesat de produsele Societății ECAR CONF SRL (sau de o potențială colaborare) vă rugăm să ne lăsați o adresă de email

Bibliografie:

1. Avasilcăi, S. (2008) Management Strategic, Ed. Performantica, Iași
2. Tudose , M.B., Managementul financiar al proiectelor, suport de curs, TUIASI
3. Curtis, V. (2014) Creating a Business Plan, Wiley, Australia
4. <https://seomark.ro/strategii-de-marketing-in-vanzari-7-strategii-eficiente-pe-care-le-poti-aplica-chiar-si-tu-mkt110/>

5. <https://smarters.ro/grow/canale-de-distributie/>
6. <https://www.jurnaldedigitalmarketing.com/digital-marketing/analiza-concurenteii/>
7. <http://www.imperials.ro/riscuri.html>
8. <https://laurentiumihai.ro/ghid-plan-de-afaceri/>
9. <https://www.plandeafacere.ro/modele-planuri/>

7. Modul de lucru

Aplicații, proiecte, studii de caz, chestionare de autoevaluare, elaborare plan de afaceri (lucru individual și activități pe echipe).

8. Forma de evaluare

Verificare Practică – prezentarea de proiecte pe diverse tematici și prezentarea unui plan de afaceri.