



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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



BAZELE ANTREPRENORIATULUI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucia Blaga" de Sibiu

Investește în oameni!

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

BAZELE ANTREPRENORIATULUI

Curs

Autori:

Lect.univ.dr. Bogdan MÂRZA

Asist.univ.dr. Eduard STOICA

Conf.univ.dr. Răzvan ȘERBU

Conf.univ.dr. Ramona TODERICIU

SIBIU

Materialele cuprinse în acest manual nu constituie lucrări de cercetare științifică și nu revendică originalitatea.

Scopul lor exclusiv este prezentarea unor cunoștințe existente și să servească procesul didactic.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Cuprins

Antreprenoriat	2
Definiții ale „antreprenoriatului” și „antreprenorului”	3
Caracteristicile întreprinderii în viziune sistemică	5
Antreprenoriatul în curente de gândire economică	6
Riscuri asumate de antreprenori	11
Motivația antreprenorilor	12
Planul de afaceri	14
Documente necesare pentru constituire firmă	26
Cultura - factor decisiv care determină comportamentul antreprenorial	27
Tipuri de indicatori culturali pentru antreprenoriat	28
Caracteristici - puncte forte, puncte slabe ale întreprinderilor mici și mijlocii	37
Particularitățile funcțiilor managementului în IMM-uri	39
Resursele umane și managementul acestora în IMM-uri	42
Planificarea necesarului, recrutarea și selecția personalului	42
Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților	47
Patrimoniul unității lucrative -obiectul de studio al contabilității	69
Prezentarea sinoptică a situației patrimoniale a unității lucrative	81
Influența operațiunilor economice și financiare asupra situației patrimoniale a unității lucrative și modificările produse în posturile de bilanț	82
Înregistrarea sistematică a operațiunilor economice și financiare cu ajutorul conturilor	87
Prezentare general a conturilor	87
Închiderea și redeschiderea conturilor	93
Principiile de organizare și conducere a contabilității	94
Momentele esențiale ale fluxului informațional	95
Documentarea operațiunilor economice și financiare	96
Analiza operațiunilor economice și financiare în vederea înregistrării lor în conturi	107
Înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare în registrul - jurnal	109
Înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare în conturi	110
Întocmirea bilanței de verificare și corectarea erorilor de înregistrare	110
Întocmirea bilanței de verificare	110
Corectarea erorilor de înregistrare	111
Inventarierea patrimoniului unității lucrative	113
Evaluarea elementelor patrimoniale,	114
Întocmirea situațiilor financiare	120
Definiție	124



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Roluri.....	124
Semnătura electronică extinsă	125
Cerficat digital - Identitate electronică	125
Utilizare certificat digital	126
Pașii necesari obținerii certificatului digital calificat	126
Înființarea unei firme online, cu certificatul digital calificat	127
Ce este portalul de înregistrare a activităților comerciale	127
Pașii necesari înființării online a unei societăți	128
Probleme semnalate.....	130
Avantaje	130
Cum să creezi oferte comerciale de impact pentru mediul online	131
E util să fii prezent pe Internet?	131
Primii pași pentru realizarea unei oferte	131
Ce trebuie să știi când pregătești o ofertă pentru postare pe Internet	132
Cum să creezi oferta potrivită care să îți aducă clienți noi	132
Elemente cheie pentru o ofertă de succes	133
Ce nu trebuie să lipsească din prezentarea ofertei tale:	134
Ce înseamnă o ofertă promoțională	134
Cum să atragi clienți prin campanii de e-mailing	135
Ce înseamnă e-mailing?	135
Avantajele campaniilor de e-mailing	135
Mesajul unei campanii de e-mailing	135
Desfășurarea unei campanii de e-mailing	136
Proiectarea generală a unui site web de comerț electronic	136
Obiectivele sistemului	136
Etapile dezvoltării unui site	137
Proiectarea unui magazin virtual	144
Analiza eficienței comerciale a unui magazin on-line	148
Bibliografie.....	152
Anexe	153



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

ANTREPRENORIAT

La doar 10 ani după ce România trecea la economia de piață liberă, în 1999 Thomas Friedman ne expunea în cartea Lexus și Măslinul ideea turmei electronice, definind-o ca formată din toți acei agenți fără chip care tranzacționează acțiuni, obligațiuni și devize, stând în spatele ecranului computerului pretutindeni în lume, mutând cu un click pe mouse, banii [...] negociind de la ei de acasă prin Internet. Se poate ca această turmă electronică să fie în continuă creștere, dar eu cred că cei care vor ști să se apropie de această turmă fără să se identifice cu ea, adică să fie inovativi, au șansele cele mai mari de succes. Antreprenoriatul poate fi în acest sens o cale spre succes, bineînțeles doar atunci când pleci la drum informat. Acest capitol tocmai aceasta își propune, să aducă lumină celor care cred în ideile lor și își doresc să pătrundă în lumea antreprenoriatului la noi în țară.

La sfârșitul unui eseu plin de învățăminte, Gerschenkron și-a exprimat speranța că „întocmind planurile progresului lor industrial, țările se vor grăbi să aleagă acele căi pe care vor putea să asigure cheltuieli scăzute și mărirea producției pentru bunăstarea și fericirea omului”¹

Întreprinderea ca atare, ca verigă a sistemului economico-social și cu o funcționalitate specifică, își are geneza în timpurile sclavagismului, ea evoluând pe fondul realizării progresului societății. Sistemul economiei de piață, caracteristic într-un fel sau altul capitalismului de la formele sale incipiente la forme dintre cele mai perfecționate, a ridicat întreprinderea practic pe treapta cea mai importantă de funcționare a sistemului amintit, în tot mai mare măsură aceasta, întreprinderea, definindu-se ca o realitate complexă și în continuă schimbare, atât în cadrul economiei naționale cât și în cel al mondоеconomiei și al globalizării. Întreprinderea poate fi astfel privită ca entitate fizică, juridică, cu patrimoniul ei și schema ei organizatorică, funcționând în vederea obținerii unui profit cât mai mare, în consens deplin cu prevederile legale. Ea mai poate fi privită ca o personalizare a unui agent economic într-un mediu de piață, realizată prin numele și activitatea sa, embleme, marca comercială, elemente figurative și alte semne distinctive, personalizare inclusiv juridică ce impune înregistrarea întreprinderii în Registrul Comerțului.

Sunt și acestea argumente potrivit cărora “în fruntea programului de învățământ - după cum susținea Virgil Madgearu - trebuie să stea știința întreprinderilor pentru că toate ramurile științei comerciale converg în același punct: cercetarea întreprinderilor de comerț, industrie, bănci și transport”².

1 N. Georgescu-Roegen, „Legea entropiei și procesul economic”, Editura Politică 1979, p87

2V. Madgearu, Studiul întreprinderilor comerciale și industriale, Institutul de Cercetări Economice, profesor Virgil Madgearu, București, 1944, p. 43, după Ovidiu Nicolescu - coordonator - Management, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992, p. 36.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Întreprinderea reprezintă unitatea fundamentală a economiei, iar obiectul de activitate al întreprinderii constă în producerea de bunuri economice, efectuarea de servicii economice și valorificarea bunurilor și serviciilor.

Definiții ale „antreprenoriatului” și „antreprenorului”

Termenul antreprenorial provine din cuvântul francez care se scrie la fel iar antreprenor, conform dex-ului, reprezintă persoana care conduce o antrepriză.

Dacă analizăm etimologia cuvântului antreprenor putem surprinde următoarele nuanțe:

□ Richard Cantillon încă 1680-1734 este printre primii economiști care a folosit termenul antreprenor și antreprenoriat ca un domeniu care generează profit, dar poate oricând să primească noi veniți care urmăresc profitul potențial ce poate fi generat. De la Cantillon până în zilele noastre antreprenoriatul este asociat cu asumarea riscului

Incertitudinea poate fi descrisă ca *.suma tuturor pericolelor potențiale din jurul nostru percepute sau nu*³. Altfel spus, incertitudinea este *.expresia caracterului incomplet, aproximativ, al informațiilor cu privire la factorii de influență conjugată și la consecințele acțiunii lor în timp și spațiu*⁴.

Care ar fi o definiție, cât mai exactă, a conceptului de incertitudine? În ciuda faptului că incertitudinea a primit o atenție considerabilă din partea cercetătorilor științelor sociale, gradul de conceptualizare și operaționalizare diferă pe fiecare segment al științelor sociale.

Statutul conceptului de incertitudine în cadrul științelor sociale este mai degrabă unul ambiguu.

Ambiguitatea acestui concept are mai multe surse.

O primă sursă este faptul că fiecare sector al științelor sociale a dezvoltat o definiție și un aparat conceptual pentru caracterizarea incertitudinii specifice științei respective. De aceea nu există o definiție unitară a conceptului de incertitudine. Se poate vorbi mai degrabă despre o serie de .incertitudini. definite în mod specific în cadrul diferitelor științe: economie, psihologie, sociologie, teoria organizațiilor, administrație publică.

A doua sursă de ambiguitate este poziția acordată incertitudinii în cadrul diverselor teorii sau studii empirice provenite din științele sociale. Astfel, se disting abordări care plasează incertitudinea ca variabilă **independentă** (explicativă), abordări care plasează incertitudinea ca variabilă **dependentă** (de explicat), sau abordări care plasează incertitudinea, simultan, ca variabilă dependentă și independentă. Incertitudinea ca variabilă dependentă a primit relativ puțină atenție în cadrul științelor sociale. **În cazul științei economice, incertitudinea** este considerată o variabilă independentă, deoarece în modelarea comportamentelor agenților economici incertitudinea este considerată o variabilă dată, care

3 Orio Giarini și Walter R. Stahel: Limitele certitudinii, Editura Edimpress-Camro, București, 1996

4 Constantin Popescu: Creșterea care sărăcește, Editura Tribuna Economică, București, 2003



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

influențează în mod obiectiv deciziile producătorilor și consumatorilor privind nivelul investițiilor de capital, plasarea economiilor, formarea instituțiilor specifice pieței, etc⁵.

▫ Adam Smith (1776): În cartea „Avuția Națiunilor” Smith a explicat unul din resorturile antreprenoriatului prin cunoscuta explicație pentru care brutarul produce pâinea, nu din bunăvoință, ci pentru propriul interes de a obține profit. În acest sens, antreprenorul urmărește cererea pentru a obține profit.

▫ Jean Baptist Say (1803) este considerat cel de-al doilea economist, după Richard Cantillon, care a adus o contribuție însemnată în școala de gândire antreprenorială în lucrarea sa „Tratat de economie politică”. Say poziționează antreprenorul în centrul tuturor activităților economice, atât producție cât și distribuție a bunurilor și serviciilor destinate consumului, suprapunând funcțiile antreprenorului cu cele ale managerului.

Riscul este adus în atenție în opera lui Say : Orice activitate antreprenorială are în sine probabilitatea eșecului. Antreprenorul își poate pierde averea și într-o anumită măsură reputația⁶.

▫ Joseph Schumpeter (1934): și el trebuie amintit printre economiștii care și-au adus contribuția semnificativă în teoriile antreprenoriatului. Schumpeter, spre deosebire de Say, nu îl consideră pe antreprenor ca fiind și directorul întreprinderii. Deasemenea, pune accentul pe inovare și combinarea resurselor scriind că antreprenorul trebuie să fie suficient de puternic pentru a înnota împotriva curentului societății în care trăiește.

Ceea ce îl deosebește pe Schumpeter de înaintașii lui este ideea conform căreia nu este necesar ca întreprinzătorul să posede și avere, punând accentul pe inovație.

▫ Peter Drucker (1985): afirmă că antreprenoriatul reprezintă crearea unei noi organizații, fără a ține cont de abilitatea organizației de a se susține singură. El face o diferență între antreprenor și management și între antreprenoriat și funcțiile managementului.

În ceea ce privește antreprenorul, sunt prezentate în continuare câteva definiții:

Definiția 1: **Antreprenorul** este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

Definiția 2: **Antreprenorul** este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Definiția 3: **Antreprenorul** este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.

Definiția 4: **Antreprenorul** este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asocierie cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț, în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență⁷.

⁵ Coase: *Natura Firmei* în *Natura Firmei* . origini, evoluție și dezvoltare, editori Oliver E. Williamson și Sidney G. Winter, Editura Sedona, Timișoara 1997

⁶ Jan Baptist Say, *Traty on Economics A treatise on political economy; or the production distribution and consumption of wealth*

⁷ Legea 133/ 1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Astfel, antreprenorul este o persoană care inițiază și derulează un set de activități caracterizate de risc și inovare cu scopul de a obține satisfacții materiale și personale⁸.

Termenii de „întreprinzător” și „întreprindere” au fost explicați, definiți și prin Legea Nr.133/1999⁹ pentru a fi corect utilizați în compararea întreprinderilor, atât în aplicarea actului respectiv, cât și în statistici și alte reglementări legale. Astfel:

„Întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asocieri cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială, denumită în continuare întreprindere, în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț.

„Prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonială și autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență”¹⁰.

Caracteristicile întreprinderii în viziune sistemică

Întreprinderea în viziune sistemică are următoarele caracteristici:

a). este un sistem social economic: se desfășoară o activitate economică ce răspunde unei comenzi sociale, are în vedere satisfacerea unor trebuințe prin atragerea și utilizarea continuă de resurse;

b). este un sistem dinamic: modificările din interiorul sistemului, în relațiile acestuia cu mediul, îi determină o anumite traiectorie evolutivă, îi asigură viabilitatea; lipsa dinamicii poate duce la dezechilibru - disfuncție - dezintegrare - faliment;

c). este un sistem complex, reunind diferitele componente: resurse umane, materiale, mijloace de muncă, obiecte ale muncii, resurse financiare sau necorporale;¹¹

Cunoașterea practicilor antreprenoriale, devine, astăzi, tot mai importantă pentru multiple categorii de agenți economici, contribuind astfel, în mod hotărâtor, la procesul de creștere economică a unei societăți (la nivel micro și macroeconomic). În dezvoltarea fenomenului antreprenorial un loc important îl ocupă viziunea strategică, care constituie un element important asigurând identificarea fenomenelor care au loc pe piața concurențială. Viziunea strategică pune în evidență modul în care companiile naționale și multinaționale materializează politicile lor în domeniul gestionării și interpretării fenomenelor care au loc pe piața concurențială.

⁸ Roxana Carmen Cordoș, Bacali, L. și alții, Antreprenoriat, Ed. Toderco, Cluj-Napoca, 2008

⁹ Legea Nr. 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, M.O. nr. 349/1999, modificată și completată.

¹⁰ Dan Popescu, Economia Întreprinderii, Editura Continent, p. 7-8

¹¹ Dan Popescu, Economia Întreprinderii, Editura Continent, p. 7-8



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Antreprenoriatul în curente de gândire economică

Tratarea problematicii antreprenoriale impune abordări legate de creșterile economice ale națiunilor în procesul unei dezvoltări durabile. O serie de cercetări : Alfred Marshall, Schumpeter, Knight și-au adus o importantă contribuție la dezvoltarea conceptului de antreprenoriat. Alături de aceștia, Max Weber, Lewis, Hewitt, într-o anumită contribuție sau într-un anumit fel au dezvoltat sau au combătut o serie de teorii privitoare la activitatea antreprenorială¹².

În antichitate, succesul antreprenoriatului depindea de depășirea riscurilor asumate și a constrângerilor instituționale. Bogăția personală era acceptată atâta timp cât nu era legată de participarea directă în industrie și comerț, domenii în care acționau, cu precădere, foștii sclavi și alte categorii de oameni care nu erau considerați nobili.

Activitatea antreprenorială comercială era considerată degradantă și ducea la pierderea prestigiului.

Prin urmare, antreprenoriatul nu constituia cea mai bună modalitate de îmbogățire . Impulsurile antreprenoriale erau motivate de dorința de a fi proprietar și de a obține statutul social dorit.

În perioada Evului Mediu, deținerea proprietății și statutul social nu garantau obținerea succesului.

Oamenii obțineau bogăție și putere în special prin intermediul activităților militare și de război. Atât inovația, cât și antreprenoriatul erau în strânsă legătură cu activitățile de război și în special cu construcția de fortificații, castele și alte mari lucrări arhitecturale.

Antreprenorul era mai degrabă un conducător de proiect, care utiliza resursele statului și nu își asuma riscuri.

Perioada anilor 1000-1500 se remarcă prin introducerea de noi activități antreprenoriale, în domenii ca arhitectura, ingineria sau agricultura. Antreprenoriatul a început să fie din ce în ce mai acceptat de către societate și să aducă beneficii economice tot mai semnificative. De exemplu, colectarea taxelor dearendă - această activitate consta în colectarea și plățirea către rege a acestor taxe, în schimbul obținerii dreptului exclusiv de a le colecta. Riscul antreprenorial, în acest caz, provenea din faptul că totalul taxelor colectate putea fi mai mic decât suma pe care trebuia să o plătească collectorul pentru dreptul de a o colecta.

Totuși, adesea sumele colectate erau mai mari, iar diferența reprezenta profitul antreprenorului.

În secolele XVI și XVII antreprenoriatul devenise pentru artizani un mod de a -și câștiga existența.

Comparativ cu timpurile moderne, numărul persoanelor implicate în activități antreprenoriale era destul de mic. Multe persoane nu aveau oportunitatea de a-și folosi priceperea și cunoștințele într-un cadru inovator și antreprenorial datorită restricțiilor religioase sau a breslelor de meșteșugari.

¹² Bucur Viorel, Curs Antreprenoriat, ClujNapoca 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Religia și-a menținut influența asupra tipurilor de afaceri și a conduitei în afaceri, fapt ce a încetinit evoluția capitalismului (dezvoltarea industriei bancare a fost încetinită ca urmare a faptului că Biserica condamnă cămătăria și specula cu bani)¹³.

Utilizarea conceptului de incertitudine la nivel macro și într-un sens comparatist este introdusă de G. Hofstede. Hofstede arată că societățile se diferențiază prin modul în care se raportează la incertitudine. Prin construcția Indicelui de Evitare a Incertitudinii (**Uncertainty Avoidance Index, UAI**), Hofstede face posibilă comparația între țări pe baza unor caracteristici specifice pe care incertitudinea le-ar presupune la nivel social. Rezultatele diverselor cercetări asupra diferențelor în indicele de evitare a incertitudinii se pot sintetiza astfel:

U.A.I scăzut	U.A.I. ridicat
Nivel scăzut al anxietății populației	Nivel ridicat al anxietății populației
Mai mare orientare de a trăi în prezent	Mai multă îngrijorare despre viitor
Stres mai scăzut la serviciu	Stres mai ridicat la serviciu
Mai mică rezistență emoțională la schimbare	Mai mare rezistență emoțională la schimbare
Mai puțină ezitare în a schimba șefii	Tendența de a sta cu același șef
Loialitatea către șef nu este văzută ca o virtute	Loialitatea către șef este văzută ca o virtute
Preferința pentru organizații mai mici ca loc de muncă	Preferința pentru organizații mai mari ca loc de muncă
O mai mică prăpastie între generații	O mai mare prăpastie între generații
O vârstă medie mai joasă pentru slujbe de nivel înalt	O vârstă medie mai ridicată pentru slujbe de nivel înalt: gerontocrație
Managerii ar trebui selectați pe alte criterii decât vârsta	Managerii ar trebui selectați pe baza vârstei
Motivație de realizare puternică	Motivație de realizare slabă
Speranța în succes	Frică de eșec
Mai multă preluare de risc	Mai puțină preluare de risc
Ambiție mai puternică pentru avansare	Ambiție mai scăzută pentru avansare
Managerii de carieră sunt preferați specialiștilor	Specialiștii sunt preferați managerilor
Nu este necesar ca un manager să fie expert în domeniul pe care îl conduce	Un manager trebuie să fie expert în domeniul pe care îl conduce
Structurile ierarhice ale organizației pot fi sărite din rațiuni pragmatice	Structurile ierarhice ale organizației nu pot fi sărite din rațiuni pragmatice
Preferințe pentru linii directe largi	Preferințe pentru instrucțiuni și cerințe clare
Regulile pot fi încălcate pentru rațiuni pragmatice	Regulile companiei nu pot fi încălcate
Conflictul în organizații este natural	Conflictul în organizații este indezirabil
Competiția între angajați poate fi corectă și justă	Competiția între angajați este dezaprobată din punct de vedere emoțional
Mai multă simpatie pentru decizii individuale și autoritare	Apel ideologic la consens și conducere consultativă
Delegarea (autorității) către subordonați poate fi completă	Oricum, inițiativa subordonaților trebuie ținută sub control
Înaltă toleranță pentru ambiguitate în perceperea celorlalți	Joasă toleranță pentru ambiguitate în perceperea celorlalți
Mai dornici să ajungă la compromisuri cu oponenții	Mai puțin dornici să ajungă la compromisuri cu oponenții

¹³ Bucur Viorel, Curs Antreprenoriat, ClujNapoca 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Mai mulți oameni pregătiți să trăiască în afara țării	Câțiva oameni pregătiți să trăiască în afara țării
Înaltă toleranță la ambiguitate cu referire la propriile slujbe (scoruri de satisfacție mai joase)	Joasă toleranță la ambiguitate cu referire la propriile slujbe (scoruri de satisfacție mai înalte)
Optimismul cetățenilor privind abilitatea de a controla deciziile politicienilor	Pesimismul cetățenilor privind abilitatea de a controla deciziile politicienilor
Optimismul angajaților legat de motive dincolo de activitățile companiei	Pesimismul angajaților legat de motive dincolo de activitățile companiei
Optimism referitor la inițiativa, ambiția și abilitățile de conducere ale celorlalți	Pesimism referitor la inițiativa, ambiția și abilitățile de conducere ale celorlalți

Sursa: Hofstede (**Managementul structurilor multiculturale**)

În concepția lui Hofstede, cauzele modului divers de raportare la incertitudine au explicații specifice istoriei sociale diferite a țărilor analizate. Sunt considerate următoarele cauze ale radelor diferite de toleranță la incertitudine care caracterizează societățile:

U.A.I scăzut	U.A.I. ridicat
Modernizare avansată	Începutul modernizării: o rată înaltă a schimbării în societate
Democrații vechi	Democrații tinere
Populații dense în țări sărace; populații răzlețe în țări bogate	Populații răzlețe în țări sărace; populații dense în țări bogate
Religii tolerante, accentuând relativitatea	Religii intolerante, accentuând certitudinile absolute, lumea de apoi și păcatul
Evenimente istorice: mai puțină legislație, mai multă reglementare a disputelor prin negociere și/sau conflict	Evenimente istorice: moștenirea unui sistem de legislație dezvoltat
Conducători cu vârstă medie mai scăzută	Conducători cu vârstă medie mai ridicată
Organizații mai mici	Organizații mai mari

Prin urmare, incertitudinile de tipul recesiunii economice sunt suportate într-o măsură mai mare de către marginali, care preiau mare parte din incertitudinile pieței. În strategiile dezvoltate pentru a face față incertitudinii firmele private par mai degrabă să prefere managementul competitiv al incertitudinii decât managementul cooperativ. Cu alte cuvinte, concedierile colective, ca urmare a dispariției cererii pentru un produs sau pentru o industrie, afectează într-o măsură mai mare persoanele aflate în pozițiile de jos ale ierarhiei organizațiilor decât persoanele aflate în conducerea acestora.

Ideea potrivit căreia riscul și incertitudinea pot fi relevante pentru analiza economică a fost sugerată în anul 1921 de Frank H. Knight în lucrarea "Risk, Incertitudine și Profit¹⁴". După Knight și alți economiști . între care Hicks, Keynes, Kalecky, Stigler sau Lange . au început să țină cont de aceste concepte. Practic, ei au apelat la risc și incertitudine pentru a explica profitul, deciziile de investiții,

14 Frank Knight: Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, 1921



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

cererea pentru active lichide, finanțarea, mărimea și structura firmelor, flexibilitatea producției sau deciziile cu privire la stocuri, etc.

O încorporare formală a riscului și incertitudinii în teoria economică a fost realizată pentru prima dată în anul 1944 odată cu apariția lucrării Teoria Jocurilor și Comportamentul Economic scrisă de John von Neumann și Oskar Morgenstern¹⁵. Von Neuman și Morgenstern au dezvoltat o abordare obiectivă pentru adoptarea deciziilor în condiții de risc, formulând ipotezele utilității anticipate folosind probabilități statistice.

În 1954, Leonard J. Savage propune o abordare subiectivă a ipotezelor utilității anticipate. Savage a derivat ipotezele utilității anticipate fără să impună probabilități obiective, ci folosind probabilități subiective. F.J. Anscombe și Robert J. Aumann abordează și ei aceeași cale. În cele din urmă, abordarea Savage . Anscombe . Aumann cu privire la utilitatea anticipată este considerată mult mai cuprinzătoare decât conceptul mai vechi introdus de Neumann . Morgenstern.

O perspectivă intermediară este abordarea dependenței de stare, dezvoltată de K.J.Arrow și G. Debreu¹⁶. Deși această abordare nu contrazice ipotezele utilității anticipate, ea nu implică atribuirea de probabilități matematice obiective sau subiective. Structura abordării dependenței de stare este foarte mult folosită pentru explicarea teoriei echilibrului general warlasian. Ea a devenit populară în special după aplicațiile realizate de Hirshleifer, Diamond și Rander și a devenit metoda predominantă de încorporare a incertitudinii în contextul echilibrului general¹⁷. Formularea ipotezelor utilității anticipate a permis studierea atitudinii indivizilor față de risc.

După cel de-al doilea război mondial, Milton Friedman, Leonard J. Savage și Harry Markowitz, au analizat conceptul de adversitate față de risc și proprietățile relative ale utilității anticipate¹⁸. Măsurarea adversității față de risc a fost dezvoltată de John W. Pratt și Kenneth J. Arrow. Ulterior, Manachem Yaari, Richard Kihlstrom și L. Mirman au extins definiția adversității față de risc în contexte cu mai multe variabile¹⁹.

Includerea riscului și incertitudinii în teoria economică a ridicat două probleme. În primul rând, definirea și delimitarea conceptelor de risc și incertitudine. În al doilea rând, modul în care aceste concepte influențează deciziile economice. Cum evaluează agenții economici investițiile? Ce anume crește sau reduce incertitudinea, determinând astfel modificări ale comportamentului indivizilor? Deși atenția economiștilor s-a concentrat pe găsirea unor răspunsuri la acest tip de întrebări, apelarea riscului și incertitudinii a fost în cea mai mare parte de natură euristică și nesistematică.

Distincția dintre risc și incertitudine a fost introdusă pentru prima dată în 1921 de Frank H. Knight în capitolul 7 al lucrării „Risc, Incertitudine și Profit”. Înainte de apariția acestei lucrări, puțini

15 John von Neuman and Oscar Morgenstern: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton: Princeton University Press, 1944

16 L.J. Savage: The Foundations of Statistics, New York: Wiley, 1954

17 J. Hirshleifer: Investment Decision under Uncertainty: Choice-theoretic approaches, Quarterly Journal of Economics, Vol.79/1965, pp. 509-536 și Investment Decision under Uncertainty: Applications of state-preference approach, Quarterly Journal of Economics, Vol.80/1966

18 M. Friedman and L.J. Savage: The Utility Analysis of Choice involving Risk, Journal of Political Economy, Vol.56/1948 și H. Markowitz: Portfolio Selection, Journal of Finance, Vol.7/1952

19 M. Yaari: Some Measures of Risk Aversion and Their Uses, Journal of Economic Theory, Vol.1(2)/1969



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

economiiști au inclus în teoriile pe care le-au elaborat aspecte legate de risc și incertitudine. Knight a analizat riscul și incertitudinea din perspectiva profitului și a spiritului de întreprindere în condițiile unui sistem concurențial.

În interpretarea lui Knight, riscul se limitează la situațiile în care decidentul poate atașa probabilități matematice evenimentelor întâmplătoare care pot apărea. Incertitudinea se referă la situații în care evenimentele nu pot fi exprimate în termenii unor probabilități matematice precise²⁰. În acest sens, J.M. Keynes scrie: "Prin cunoaștere incertă, dați-mi voie să explic, nu intenționez, în special, să disting între ceea ce este cunoscut ca sigur și ceea ce este doar probabil. În acest sens, jocul de ruletă nu este subiect de incertitudine... Sensul în care eu utilizez termenul este acela în care perspectiva unui război în Europa este incertă, la fel cum incerte sunt prețul cuprului și rata dobânzii peste 20 de ani... În legătură cu aceste chestiuni nu există nici o bază științifică pentru formarea vreunei probabilități matematice. Pur și simplu nu știm²¹".

În 1965, G. Stigler a făcut observația potrivit căreia, atunci când un individ construiește o interpretare a unui text ce conține un material contradictoriu și ambiguu, acesta poate să schimbe sensul acesteia în favoarea unei interpretări sau a alteia²². Aplicând această interpretare lucrării lui Knight, se poate spune că scopul acestuia în lucrarea sa „Risc, incertitudine și profit” a fost să explice profitul ca o recompensă pentru asumarea incertitudinii²³. Knight apreciază că: „Este această incertitudine reală care... dă forma caracteristică a acțiunii organizației economice ca întreg și este responsabilă pentru venitul caracteristic al antreprenorului”. Prin urmare, se poate determina modul în care Knight a utilizat distincția dintre risc și incertitudine din modul în care el definește profitul. În concepția lui Knight, profitul reprezintă diferența dintre venit și costurile contractuale.

Costurile contractuale sunt definite ca fiind costuri pe care antreprenorul alege să nu le suporte el însuși. În acest sens, Knight scrie: „Trebuie să se facă o distincție între venitul antreprenorului și veniturile contractuale obținute pentru servicii”.....subliniind faptul că ultimele sunt atribuite în timp ce venitul antreprenorului este rezidual.²⁴ Urmând concepția economiștilor clasici, Knight exclude din profit dobânda și salariile managerilor, argumentând că acestea, fiind contractuale sau atribuibile, sunt, din punct de vedere calitativ, diferite de profit, chiar dacă în realitate ele pot fi plătite aceleiași persoane. Una dintre contribuțiile lui Knight este observarea faptului că recompensa pentru asumarea hazardului asigurabil ar trebui exclusă din profit din același motiv: prima de asigurare este privită ca

20 Probabilitățile pot fi obiective sau subiective. Din perspectiva obiectivă probabilitatea reprezintă frecvența relativă cu care se produce un eveniment, frecvență care poate fi determinată pe baza experienței anterioare sau prin realizarea unui număr suficient de mare de experimente. Probabilitatea obiectivă nu permite variații ale dimensiunii ei de la o persoană la alta. Probabilitatea subiectivă sau bayesiană reprezintă frecvența relativă cu care crede un individ că apare un anumit eveniment. Perspectiva subiectivă asupra probabilității permite indivizilor să acorde evenimentelor probabilități diferite. Această perspectivă este justificată pentru cazurile în care nu pot fi organizate experimente repetate sau când evenimentul nu se repetă în realitate. Experiența demonstrează că indivizii sunt confrunțați în multe cazuri cu asemenea situații.

21 J.M Keynes: *The General Theory of Employment*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 51, 1937,

22 George J. Stigler: *Textual Exegesis as a Scientific Problem*, Econometrica, Vol.32/November 1965,

23 Frank Knight: *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, 1921

24 idem 23



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

fiind un cost al contractării, astfel încât ea ar trebui inclusă mai degrabă în costuri decât să fie considerată o componentă a profitului în situația în care antreprenorii aleg să se asigure.

Dacă profitul este considerat ca fiind o recompensă pentru asumarea hazardurilor neasigurabile și dacă incertitudinea determină o creștere a profitului, se poate spune că incertitudinea ar trebui identificată cu hazardul neasigurabil. Pe de altă parte, riscul poate fi privit în legătură cu hazardurile asigurabile.

Definițiile date de Knight riscului și incertitudinii au la bază trei clasificări ale rezultatelor incerte:

(1) **probabilități determinate apriori** - care sunt determinate în mod deductiv, ca în situația aruncării zarului;

(2) **probabilități statistice** - care sunt determinate de evaluări empirice al frecvențelor relative, cum ar fi de exemplu asigurările de viață;

(3) **estimări** - în care nu există nici o bază validă pentru clasificarea situațiilor posibile.

Knight asociază riscul cu primele două clasificări, iar incertitudinea cu cea de-a treia clasificare. La o primă vedere, s-ar putea spune că prin incertitudine, Knight definește situațiile în care nu este aplicabil un calcul probabilistic.

Knight nu face însă distincția dintre probabilitățile subiective și probabilitățile obiective și nici nu arată faptul că probabilitățile subiective se pot aplica chiar și în situații de incertitudine: "Este adevărat că și în situații de incertitudine se face un calcul probabilistic. Nu este neapărat ca un om de afaceri să estimeze cel mai bine rezultatele acțiunilor lui, dar probabil să aprecieze probabilitatea ca estimarea lui să fie corectă²⁵". Chiar și atunci când insistă asupra utilității probabilităților obiective în situații de incertitudine, Knight arată în mod clar că indivizii sunt capabili să formuleze probabilități subiective. Astfel, distincția dintre risc și incertitudine este legată de distincția dintre probabilitățile subiective și obiective. Knight scrie: "(...) de asemenea, se pot folosi termenii de probabilități obiective și probabilități subiective pentru a caracteriza riscul și, respectiv, incertitudinea²⁶". De aici reiese faptul că dacă toate întâmplările (hazardurile) pot fi clasificate ca risc sau incertitudine, atunci acestea pot fi caracterizate utilizând fie probabilități obiective, fie probabilități subiective.

Riscuri asumate de antreprenori

Între riscurile pe care și le asumă un antreprenor se pot sublinia următoarele:

- renunțarea la ideea unui loc de muncă stabil ca angajat, pentru un loc de muncă nesigur (cel puțin în faza de început a afacerii);

- se poate ca în afacere să investești bani din propriul tău buzunar, pe care, în caz de eșec, să nu îi mai poți recupera;

²⁵ idem 22

²⁶ idem 24



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- este posibil să te înglobezi în datorii pe care să-ți fie greu să le restitui;
- s-ar putea ca pe sectorul de piață pe care ți l-ai ales concurența să fie prea puternică;
- să ai probleme cu găsirea și angajarea unor oameni cu adevărat competenți.

Dezvoltarea sau inhibarea antreprenoriatului se poate datora și unor factori macroeconomici, obiectivi, asupra cărora întreprinzătorul nu poate acționa:

- evoluția generală e economiei,
- inflația,
- rata dobânzii,
- accesul la capital,
- reglementările guvernamentale, etc.

Motivația antreprenorilor

Iată cum sunt motivați antreprenorii:

- Construcția pe care o realizezi este resursa cea mai de preț a unui antreprenor;
- Valoarea adăugată pe care o aduce în mediul de afaceri, în cel social, dar și în cel al familiei;
- Dorința de a fi independent și de a nu depinde de alții;
- Stăpânul propriului destin și al angajaților (din perspectiva asumării riscurilor);
- Recunoașterea socială (ca factor de responsabilitate și implicare socială);
- Urmarea propriului vis și mulțumirea de a face ceea ce îți place²⁷.

Enumerăm o serie de satisfacții și insatisfacții în activitățile antreprenoriale, surprinse de profesorul Roxana Carmen Cordoș în cartea antreprenoriat:

Satisfacții:

- **Independența** (autonomia) - este câștigată, în urma inițierii unei afaceri, deoarece antreprenorul este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuși. Pentru antreprenor, afacerea presupune și un grad ridicat de responsabilitate. Și în această situație, întreprinzătorul dorește să și-o asume. Libertatea de decizie și acțiune care este conferită de deținerea unei afaceri apare pentru el ca o necesitate asumată.
- **Autorealizarea** - întreprinzătorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele fiind cele determinate de propria sa capacitate și creativitate.
- **Posibilitatea unui câștig nelimitat** - cei mai mulți întreprinzători obțin mult mai mult câștig decât dacă ar lucra pentru alții. Antreprenorul, în cazul în care are succes, poate obține un profit care

²⁷ Roxana Carmen Cordoș, Bacali, L. și alții, Antreprenoriat, Ed. Todescu, Cluj-Napoca, 2008



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

să îi acopere dobânda la capitalul împrumutat și care ar putea recompensa riscul asumat, efortul depus, talentul și propria capacitate antreprenorială și managerială.

- **Siguranța muncii** - este un alt aspect pentru întreprinzătorul care are siguranța unui loc de muncă și avantajul că poate lucra atâta timp cât este capabil de muncă fără să fie obligat să iasă la pensie.

- **Angajarea membrilor familiei** - în cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul își va putea angaja toți membrii familiei. Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală și o încredere mai bună.

- **Folosirea independentă a capitalului acumulat** - antreprenorul poate să-și plaseze capitalul în propria afacere, în loc să investească în afacerile deținute de alții și care pot fi riscante, sau în loc să-și țină banii în depozite bancare.

- **Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii** - Pentru unele persoane găsirea unui loc de muncă adecvat cunoștințelor proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forță de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta, un întreprinzător poate iniția o afacere, unde cunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.

- **Leșirea din rutină** - este o altă problema, des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotonă, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție personală.

- **Putere și influență** - pentru orice întreprinzător, o afacere conferă putere și influență, deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

Insatisfacții:

- **Riscul pierderii capitalului investit** - mulți întreprinzători contribuie cu bunuri sau cu sume importante de bani. Acestea pot fi pierdute în cazul unei afaceri nereușite.

- **Povara responsabilității totale** - în caz de eșec sau succes în afaceri, întreprinzătorul este singurul răspunzător. Odată cu mărirea firmei, cresc și responsabilitățile. Dacă pentru unele persoane munca de conducere este ceva atractiv, pentru altele ea poate constitui o adevărată povară.

Deciziile luate îi afectează nu numai pe întreprinzători și firmă, ci și pe clienți, salariați. De aceea, multe persoane preferă să lucreze pentru alții limitându-și responsabilitatea la sarcinile de muncă în cadrul programului lor de lucru.

- **Periclitarea carierei** - În caz de eșec, una din marile probleme întâlnite la unele persoane care doresc să devină antreprenori este că ele nu vor mai fi capabile să se întoarcă la vechiul lor loc de muncă în caz de eșec. Această preocupare o au persoanele care au un loc de muncă bine plătit.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- **Apelarea la experți** - deoarece un întreprinzător nu poate fi cunoscător în toate domeniile de activitate, el se vede nevoit să apeleze la experți și să asculte recomandările lor. Acest lucru reprezintă o lezare a spiritului lor de interdependență.
- **Frustrarea în caz de succes** - în cazul dezvoltării firmei va trebui suplimentat numărul de salariați și atribuite acestora unele prerogative, ceea ce pentru unii întreprinzători poate părea frustrant. Cea mai neplăcută decizie în caz de creștere a afacerii este, pentru unii întreprinzători, aceea de a ceda o parte din control.
- **Abaterile de la etică** - uneori, în caz de succes, se impune o abatere de la valorile de etică profesională. În cazul în care practicile vin în conflict cu etica întreprinzătorului, se pot crea stări de nemulțumire.
- **Program de lucru foarte încărcat** - antreprenorul nu are un program de lucru fix. El este primul care vine și ultimul care pleacă. În fazele de început ale afacerii el trebuie să facă totul: 14 -16 ore pe zi, 7 zile pe săptămână, fără concediu.
- **Posibilă deteriorare a relațiilor familiale** - datorită programului de lucru prelungit și consumului de energie și timp, antreprenorul are puțin timp pentru familie și cei dragi.
- **Afectarea stării de sănătate** - munca îndelungată, stresul prelungit, consumul nervos și de energie, aduc organismul într-o stare de epuizare făcând loc frecvent apariției unor boli.

Planul de afaceri

Planul de afaceri ar trebui, înainte de toate, să pornească de la procesul de autocunoaștere. Motivația întreprinzătorilor și riscurile pe care aceștia și le asumă au fost deja prezentate anterior. Așadar, înainte de existența unei idei de afacere, ar trebui realizat un proces obiectiv de introspecție, care, pe lângă o analiză atentă a propriei persoane, să țină cont, în egală măsură, de posibilele satisfacții, avantaje, responsabilități și riscuri pe care statutul de antreprenor le implică. Ideea conform căreia nu oricine poate deveni un bun antreprenor nu ar trebui introdusă într-o sferă pesimistă, ci ar trebui privită, mai degrabă, ca fiind una realistă.

Realistă trebuie să fie și ideea afacerii, care reprezintă cea de-a doua etapă în demersul planului de afaceri. E adevărat, contează foarte mult ceea ce vă doriți, în calitate de viitori antreprenori, pentru că, până la urmă, e vorba de urmarea unui vis, dar dorința voastră trebuie să corespundă și cu dorința și nevoia viitorilor consumatori (au apus demult vremurile în care consumatorul cumpără ceea ce se produce; acum se produce ceea ce se cere), trebuie să se plieze pe dimensiunile și posibilitățile reale oferite de către piață. Nimeni nu va condamna visul de a comercializa conserve cu carne de porc în Siria... cu excepția buzunarului vostru! Acestea fiind spuse, ideea afacerii trebuie să pornească de la un vis, însă e imperios necesar ca la baza ei să stea, totodată, un proces riguros de colectare și analizare a informațiilor necesare. Aceste informații vizează:

- **Piața** - studiul acesteia implică atât clienții, concurenții, furnizorii, intermediarii, cât și oportunitățile oferite de piața respectivă, gradul său de saturație, contextul economic etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- **Natura juridică** - legislația, fiscalitatea și reglementările reprezintă aspecte importante, care trebuie luate în considerare pentru ca întregul proces să fie desfășurat fără probleme.
- **Resursele** (financiare, materiale, umane)
 - o Care e suma de bani necesară pentru a demara afacerea?
 - o Care e necesarul de personal pentru început?
 - o Care sunt resursele materiale necesare?
 - o De ce fel de spațiu este nevoie?
 - o Este mai rentabilă închirierea/ achiziționarea spațiului?
 - o Care sunt utilajele/ mașinile de care e nevoie?

Odată ce informațiile au fost culese și analizate, se pot contura mai multe variante de afaceri. Alegerea variantei optime va conduce, ulterior, la structurarea planului de afaceri și la pregătirea acestuia.

Să spunem că aveți deja ideea de afaceri în care credeți. Acum trebuie să identificați resursele necesare, pentru că în funcție de acestea va trebui să identificați necesitatea viitorilor acționari (persoane fizice sau juridice), forma juridică a societății, obiectul de activitate, sediul social, capitalul social, durata de funcționare, modul de dizolvare, lichidarea societății și, poate cel mai important lucru pentru viitorul firmei, realizarea unui plan al afacerii.

În Ghidul tânărului întreprinzător elaborat de Ministerul pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii și Cooperație sunt surprinse câteva repere despre planul de afaceri:

Pentru a putea aborda problematica (aparent teoretică și formală) a planului de afaceri, prezentul capitol este structurat în cadrul a 3 întrebări simple, la care răspunsurile încearcă să convingă întreprinzătorul - întemeietor al unei firme - cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri, ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri. Întrebările sunt:

CE este un plan de afaceri ?

DE CE este nevoie de un plan de afaceri ?

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

1. Prima întrebare:

Ce este un plan de afaceri?

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție neconvențională a acestui concept, poate fi: intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde anumite activități în scopul obținerii unui profit. Planul de afaceri reprezintă, așadar, instrumentul necesar în vederea inițierii și dezvoltării ulterioare a unei afaceri. Acesta va “trasa” direcțiile pe care viitoare firmă le va urma. Planul trebuie să pună în valoare ideea afacerii, să prezinte obiectivele care urmează a fi realizate, resursele și activitățile necesare pentru atingerea acestora. Planul de afaceri trebuie să reprezinte, totodată, dovada că afacerea este una profitabilă, astfel încât să atragă potențialii acționari/ investitori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit
- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere)
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

2. A doua întrebare:

DE CE este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte ca zidurile halei de fabricație sau oricare alte spații ale firmei tale să fie construite, conceptul firmei se naște în mintea oricărui întreprinzător parcurgând câteva etape.

O afacere trebuie așadar bine pregătită, din timp, exact așa ca atunci când îți construiești o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă, să pui pe hârtie, sub forma unui proiect, concepția și calculele tale.

Acest proiect este planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Și, evident, o afacere bună necesită un plan de afaceri bine conceput.

- la început a fost ideea ta de afacere
- apoi din idee s-a născut viziunea ta
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o strategie
- și în final pentru a aplica strategia ta ai nevoie de planul afacerii tale.

Iată de ce acest plan reprezintă, pe de o parte, instrumentul intern prin care tu poți conduce și controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură, planul de afaceri reprezintă și un instrument extern, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că tu știi cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

Planul de afaceri este instrumentul necesar atât pentru:

- Previzionarea afacerii
- Finanțarea întregii afaceri
- Organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate în demersul antreprenorial de valorificare a unei oportunități economice

Scopurile elaborării unui plan de afaceri sunt²⁸:

- Determinarea profitabilității respectivei idei de afacere

²⁸ Dorel Ursu - Crearea și dezvoltarea afacerilor - planul de afaceri, Modul 4, Programul "Investește în oameni", 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, producție, management, precum și a elementelor de marketing
- Obținerea surselor de finanțare (de la bancă, atragerea unor fonduri de investiții etc)
-

Lipsa unui plan de afaceri poate conduce la eșecul afacerii. Inexistența unor obiective precise, a unor previziuni și estimări bugetare este sinonimă cu lipsa unor direcții pentru viitor. Afacerea reprezintă un proces serios, în cadrul căruia deciziile și viitoarele obiective nu se stabilesc “din mers”. Un plan bine gândit și implementat va oferi direcțiile precise care trebuie urmate, acesta va trasa calea pe care firma voastră trebuie să pășească. Lipsa unui plan de afaceri poate fi privită, analog, cu situația în care un turist străin este privat de o hartă a orașului pe care îl vizitează. Cele mai mari șanse sunt ca acesta să se rătăcească. Există, totuși, posibilitatea ca în final, el să se descurce, însă aceasta ar însemna ca soarta sa să fie lăsată pe seama norocului, pe seama bunăvoinței localnicilor în a-l ajuta etc. Ori, în cazul unei firme, acest lucru nu este permis. Consecințele unei posibile “pierderi” nu sunt suportate doar de către “turistul antreprenor”, ci acestea se răsfrâng asupra tuturor salariaților, colaboratorilor etc.

3. A treia întrebare

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Principalele aspecte (v. modelul prezentat în cadrul acestui capitol) care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- a. Viziune, strategie
- b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- c. Analiza pieței
- d. Analiza costurilor de operare
- e. Investiții necesare
- f. Proiecții financiare
- g. Anexe

- a. Viziune, strategie

Cuvinte pretențioase, dar în esență atât de simple.

Totul pleacă de la viziune.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Fiecare întreprinzător are o viziune.

„Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”

„Vreau să fabric confecții pentru copii”

„Vreau să produc și să comercializez sucuri din fructe de pădure”

„Vreau să înființez o rețea de Internet - cafe”

„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau” - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să pornești pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei tale.

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

- Care este esența afacerii tale ? Ce anume va genera bani și profit ?
- Cum vrei să arate produsele/serviciile tale ?
- Ai deja un model sau un prototip ?
- Cine vor fi clienții tăi ?
- Există o ofertă comparabilă pe piață ?
- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ți obiective cuantificabile!
- Care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes ?
- Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?

b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară “omul sfințește locul” putem fără îndoială afirma că “managerul sfințește afacerea”.

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

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

Cu privire la activitatea curentă, este recomandat ca antreprenorul să ofere, în cadrul planului de afaceri, informații legate de organizarea procesului de producție, programarea producției, gestiunea stocurilor etc. Astfel, el poate recurge la un program al activităților antreprenoriale²⁹:

- Modalitățile de programare a aprovizionării cu materii prime, materiale, consumabile etc, în funcție de organizarea procesului de producție

29 Dorel Ursu - Crearea și dezvoltarea afacerilor - planul de afaceri, Modul 4, Programul “Investește în oameni”, 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Programarea producției în timp
- Gestiunea stocurilor
- Relațiile contractuale cu furnizorii actuali și alternativele de aprovizionare
- Obiectivele privind creșterea capacității de producție

Punctul nu trebuie pus după descrierea activității curente. Antreprenorul trebuie să își dovedească abilitățile de vizionar, acesta trebuie să identifice mereu noi oportunități de îmbunătățire a actualelor produse/servicii, a actualelor modalități de producție, promovare, distribuție etc. În acest sens, este foarte important ca antreprenorul să se axeze pe viitoarele intenții legate de dezvoltarea afacerii. Aceste intenții trebuie să vizeze:

- Dezvoltarea actualelor produse/ servicii
- Desfășurarea de noi cercetări
- Identificarea unor noi piețe/ segmente de piață
- Dezvoltarea mijloacelor de promovare
- Permanentă îmbunătățire a relațiilor cu clienții
- Implementarea unor noi metode de fidelizare a clienților
- Dezvoltarea mijloacelor privind motivația personalului
- Construirea unor relații puternice cu intermediarii
- Intenția de a contribui la dezvoltarea societății, la protecția mediului înconjurător
- Dezvoltarea unor programe sociale etc.

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

- ▣ Ce experiență practică aduci în afacere ?
- ▣ De ce cunoștințe teoretice dispui ?
- ▣ Ce referințe poți prezenta ?
- ▣ Este familia ta dispusă să te sprijine ?
- ▣ Dispui de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii ?
- ▣ Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea ?
- ▣ Dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea ?
- ▣ Cunoștințele/experiența ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii ?
- ▣ Unde vei localiza sediul organizației ?
- ▣ De câți angajați ai nevoie ?
- ▣ Ce calificări trebuie să aibă angajații ?
- ▣ Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut ?
- ▣ Poți găsi pe piața muncii specializările necesare ?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

▫ Ai schițat o structură organizatorică ?

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

▫ Unde va fi localizată afacerea ta ?

Amplasarea geografică a firmei este deosebit de importantă, atâta timp cât spațiul real de care ai nevoie nu e utilizat doar pentru desfășurarea afacerii în mediul virtual. Afacerile online sunt singurele pentru care spațiul real este relativ lipsit de importanță. Când vine vorba însă de afaceri care se desfășoară în mod tradițional, afaceri care implică interacțiunea propriu-zisă cu clientul, alegerea unei locații favorabile reprezintă una din cheile succesului. De preferat sunt, bineînțeles, zonele (fie că vorbim la nivel de oraș/ cartier/ stradă etc) cu trafic intens. Comoditatea cu care clienții din ziua de astăzi s-au obișnuit este un criteriu care îi împiedică să parcurgă o distanță prea mare pentru a putea obține produsul/serviciul dorit. Poziționarea geografică trebuie să fie cât mai aproape de segmentul tău țintă de clienți.

Pentru a putea avea în vedere toate criteriile ce privesc alegerea amplasamentului (locația) afacerii tale, v. chestionarul din capitolul 2.

c. Analiza pieței

De ce există o afacere ? Ca să vândă anume produse/servicii către piață. O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera. Trebuie luați în considerare și factorii economici, politici, culturali, sociali, demografici, naturali și tehnologici care influențează tendințele pieței. În ceea ce privește factorii economici, este necesar să cunoaștem:

- Salariul minim/ mediu realizat la nivelul economiei naționale sau la nivelul unor segmente de populație
- Prețurile produselor/serviciilor
- Veniturile populației
- Indicii prețurilor
- Rata inflației etc

Factorii demografici dețin și ei o importanță deosebită:

- Distribuția consumatorilor după sex
- Distribuția după grupe de vârstă
- Statut matrimonial
- Ocupația
- Mediul de domiciliu (rural/urban) etc

Este important să răspundem la întrebări referitoare la:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Clienții noștri - aceștia reprezintă factorul esențial atunci când vine vorba de succesul și durata afacerii. Satisfacția clienților, depășirea și anticiparea nevoilor și așteptărilor acestora trebuie să reprezinte obiectivul principal al oricărei afaceri, concomitent cu maximizarea profitului. Acest efort trebuie, de asemenea, să fie unul integrat, el neaparținând doar departamentului de marketing al unei firme.

În ziua de astăzi, având în vedere numeroasele posibilități care stau la dispoziția clienților în materie de produse și servicii, nu atragerea acestora reprezintă aspectul cel mai dificil. Strategiile bine implementate în ceea ce privește modalitățile de promovare vor stârni interesul și curiozitatea clientului, într-un final. Partea dificilă intervine atunci când este vorba de păstrarea clienților, transformarea acestora din simpli clienți în clienți fideli și ulterior în parteneri/ colaboratori. Relațiile cu clienții trebuie să primească atenția cuvenită. Mijloacele de fidelizare trebuie să fie suficient de motivante pentru clienții cu vechime, astfel încât aceștia să continue să rămână fideli produselor/ serviciilor firmei tale.

Înainte de toate, însă, întrebările pe care trebuie să ți le pui cu privire la clienți sunt:

- Cine sunt clienții tăi ?
- Firme sau persoane fizice ?
- Au clienții nevoie de produsul/ serviciul pe care urmează să îl distribuie ?
- Sunt aceștia dispuși să încerce produsul/serviciul tău în detrimentul celui cu care sunt deja obișnuiți?
- Care e prețul pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru a beneficia de produsul/serviciul tău?
- Cum se poate segmenta piața ta ?
- Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic ?
- Știi cât de mare este volumul pieței potențiale ?
- Ai un plan de acțiune pentru atragerea clienților ?
- Cum intenționezi să îți păstrezi clienții?

Concurența

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

Piața

- Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Care este prognoza cererii ?
- Care sunt tendințele pieței?
- Ce influență au factorii economici, demografici, culturali, politici, sociali, tehnologici asupra tendințelor pieței?

Politici de marketing

- Ai o strategie de produs ?
- Ai stabilit o politică de distribuție ?
- Ai o politică de preț și condiții de plată ?
- Te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața ?
- Ce fel de cercetare va exista la baza viitoarelor strategii?
- Care sunt mijloacele de promovare pentru care vei opta?

Politicile de marketing se vor dovedi a fi deosebit de importante în faza de lansare a afacerii, în special cele care vizează partea de promovare. Momentul de început al activității este cel în care activitatea de promovare trebuie să se manifeste cel mai intens. Înștiințarea populației despre viitoarea apariție a firmei (în special dacă este vorba de un restaurant, un magazin de haine, o librărie etc)/ produselor voastre trebuie să se realizeze cu suficient timp înainte de momentul propriu-zis al deschiderii/ începerii activității pentru ca numărul oamenilor care află vestea să fie considerabil și, totodată, pentru a le trezi sentimentul de curiozitate și nerăbdare. Totodată, este recomandat ca începutul activității să fie caracterizat prin numeroase oferte promoționale, concursuri, cadouri, oferirea de mostre, vouchere etc, toate având ca scop atragerea clientului în vederea obținerii unui prim contact cu acesta.

Activitățile de marketing și politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul “Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri”.

d. Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înțelegerii și evidențierii costurilor de funcționare curentă a activității. Realizarea lui demonstrează, deopotrivă, înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este bine să avem în vedere și să nu ometem costurile, ca de exemplu:

Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații
- Înscrierea în Registrul Comerțului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,

Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere, prime și bonusuri

- Costuri de training și formare personal
- Impozite și taxe locale

Servicii externe

- Contabilitate
- Consultanță fiscal
- Consultanță juridică
- Consultanță în management
- Consultanță IT
- Consultant PR
- Costuri de spațiu
- Spațiu de birouri
- Spațiu de producție
- Spațiu de vânzări
- Spațiu de depozitare

Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi

- Costuri cu echipamentele
- Reparații
- Întreținere

Costuri cu mijloacele de transport

- Combustibil
- Revizie
- Întreținere/Reparații
- Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile
- Impozite

Costuri legate de procesul de vânzare

- Deplasări



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Materiale de prezentare
- Participări la târguri

Costuri administrative

- Deplasare
- Materiale de birou

Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail

- Copiere documente
- Evidență primară și calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate

Impozite și taxe

e. Investiții necesare

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

f. Proiecții financiare

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

g. Anexe

Acestea vor conține diferite documente menite să ofere un plus de informație și argumente destinatarilor planului de afaceri, cu privire la activitatea firmei. Acestea se pot referi la:

- Contracte care să dovedească interesul anumitor clienți în achiziționarea produsului/ serviciului distribuit de firma voastră



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Oferte de preț pentru materiile prime, materialele, consumabilele utilizate în procesul tehnologic
- Oferte pentru justificarea diferitelor investiții (utilaje, echipamente etc)

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

Ca manager - întreprinzător trebuie să-ți alcătuești planul afacerii tale. Poți introduce cele materiale care te pot ajuta să-ți prezinți mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

Costuri de investiții:

- clădiri
- echipamente
- mașini
- alte bunuri de capital

Alte costuri

- *Cheltuieli de proiect/investment management*
- *Cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente*

De reținut este faptul că în practică, pe lângă planul de afaceri, se poate utiliza și studiul de fezabilitate. Acesta reprezintă o metodă mai puțin complexă și mai rapidă prin care oportunitatea de afacere (ideea unei afaceri) este analizată din punct de vedere al viabilității sale. Cu alte cuvinte, acest studiu îl poate ajuta pe antreprenor să decidă dacă ideea respectivă merită sau nu efortul de a fi implementată. Studiul de fezabilitate contribuie, totodată, la diminuarea riscului la care antreprenorul se expune în momentul valorificării oportunității economice.

Se recomandă ca un studiu de fezabilitate să realizeze succesiv mai multe studii de fezabilitate, dintre care³⁰:

- Testul de fezabilitate generală (de ansamblu a activității) - acesta presupune o analiză riguroasă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor afacerii (analiză care în literatura de specialitate poartă numele de analiză SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Testul de fezabilitate financiară - are drept scop determinarea capacității economice a ideii de afacere, generarea de profit

³⁰ Dorel Ursu - Crearea și dezvoltarea afacerilor - planul de afaceri, Modul 4, Programul "Investește în oameni", 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Testul de fezabilitate privind vânzarea cantității de produse și servicii previzionate - necesar pentru a determina posibilele stocuri ulterioare, în cazul în care cantitatea reală vândută nu corespunde cu cea previzionată, sau, din contră, în cazul în care cantitatea reală vândută o depășește pe cea previzionată, se impun acțiuni de intensificare a procesului de producție, pentru a putea face față cererii
- Testul de fezabilitate de marketing - acesta vizează principalele modalități de cercetare, promovare, comunicare, distribuție etc considerate a fi optime pentru ideea de afaceri dată.
- Testul de fezabilitate umană sau a personalului - se referă atât la dimensiunea personalului necesar, sustenabilă din punct de vedere al resurselor materiale și financiare, precum și la pregătirea personalului, în vederea existenței unei concordanțe între obiectivele personale ale salariaților și obiectivele firmei.

Documente necesare pentru constituire firmă

Internetul abundă în informații despre deschiderea unei afacerii și la fel se întâmplă și cu birourile de consultanță al căror preț solicitat pentru consultanță descrește pe măsură ce te apropii de Oficiul Național al Registrului Comerțului iar unele dintre cele mai mici prețuri se pot găsi chiar la birourile judece de consultanță ale acestei instituții.

În urmă cu 4 ani, antreprenorii așteptau 14 zile pentru a înființa o afacere. În momentul de față, un antreprenor își poate deschide o afacere în 3 zile, în condițiile în care la nivel european media este de aproximativ 14 zile.

Procesul a fost eficientizat de Guvernul României, care a decis această diminuare a perioadei de înființare a unei societăți de la 14 la 10 și apoi la 3 zile prin digitalizarea completă a procesului.

Pe site-ul ONRC există deja formulare tipizate pentru toate documentele necesare înființării unei firme. Aceste documente pot fi completate online de către antreprenori, fără costuri financiare și cu minimale costuri de timp. Totuși, este nevoie de prezența fizică pentru specimenul de semnătură.

Antreprenorii pot achita online suma totală pe care trebuie să o achite pentru a înregistra firma. Plata online este posibilă începând cu anul 2012.

Prin adoptarea acestei plăți on-line, România se numără în categoria bunelor practici europene: în Ungaria, înființarea unei firme se realizează în minim 4 zile, Belgia la fel, iar în Italia, Slovenia și Portugalia în 6 zile. Problema pe care România o are acum nu este că perioada de înființare este prea lungă, poate că este prea scurtă, dar problema constă în perioada foarte lungă necesară pentru a dizolva, lichida și radia o firmă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Documente care intră în componența dosarului ce se va depune la Oficiul Național al Registrului Comerțului:

- Cerere verificare disponibilitate firmă, rezervare denumire firmă de înregistrare - formular tip - 1 ex
- Cerere
- Dovada disponibilității firmei (obligatoriu) / emblemei (opțional)
- Reproducerea emblemei (opțional)
- Dovada sediului (copie)
- Declarație pe proprie răspundere - original
- Actul constitutiv - original
- Dovezile privind efectuarea vărsămintelor aporturilor subscribe și/sau vărsate
- Împuternicire specială sau avocațială (original) - dacă cererea se întocmește și se depune de altă persoană decât cele menționate
- Declarația de avere - pentru asociații cu răspundere nelimitată și solidară
- Specimenul de semnătură (original)
- Certificatul cenzorilor privind depunerea garanției legale de către administratori - numai la SA și SCA
- Acte de identitate (cu CNP) în copie
- Actele pentru autorizarea funcționării din punct de vedere: al PSI; sanitar; sanitar-veterinar; al protecției de mediu; al protecției muncii.
- Taxe: taxa judiciară de timbru (original); timbre judiciare; tarife de prestări servicii de către Birou unic (după caz); taxe Registrul Comerțului; taxe publicare în Monitorul Oficial; taxe autorizare PSI; taxe autorizație sanitară; taxe autorizare sanitară-veterinară; taxe/tarife autorizare pentru protecția mediului; taxe autorizare protecția muncii.

Cultura - factor decisiv care determină comportamentul antreprenorial

În literatura de specialitate există multiple moduri de a defini cultura. Astfel, aceasta poate fi definită prin:

- „modele stereotipizate de comportament dobândit care sunt transmise din generație în generație”;
- „tipare de valori, idei și alte sisteme semnificative din punct de vedere simbolic, ca factori moderatori ai comportamentului uman”;

După Hofstede, cultura este considerată „ca și programarea colectivă a minții umane care distinge pe membrii unui grup sau a unei categorii sociale de alții”.



Observație. Chiar și decizia de a munci pe cont propriu (de a iniția o afacere, de a deveni antreprenor) este influențată de anumite valori și credințe.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Pe baza acestui raționament este studiată relația dintre diferite aspecte ale culturii și comportamentului organizațional din diverse țări. Studiile recente pun în evidență relația dintre cultură și dezvoltarea economică, menționându-se faptul că „condițiile psihologice favorizează și acestea dezvoltarea capitalismului, având ca exemplu creștinii protestanți (caracterizați prin hărnicie și zel) au contribuit la dezvoltarea capitalismului modern bazat pe rațiune și disciplină”. În acest sens s-au desprins două concepții privitoare la relația dintre valorile culturale și comportamentul antreprenorial:

1. Are în vedere trăsătura psihologică agregată care se bazează pe ideea că „într-o societate care are mai mulți oameni cu valori și orientări antreprenoriale se vor afla implicit mai mulți antreprenori (întreprinzători)”;
2. Legitimarea socială, concepție prin care se consideră că antreprenoriatul se bazează, pe diferența dintre populația în ansamblul său și potențialii antreprenori (întreprinzători) în funcție de poziția lor relativ la valori și credințe.

De altfel, existența conflictelor de valori dintre grupuri îi determină pe potențialii antreprenori să evite organizațiile obișnuite și să aleagă munca pentru sine (pe cont propriu).

Tipuri de indicatori culturali pentru antreprenoriat

Jane Jacobs scrie următoarele rânduri despre corelația cultură și creștere economică: „În însăși natura sa, dezvoltarea economică de succes trebuie să fie mai degrabă flexibilă decât orientată spre un anumit obiectiv și trebuie să se contureze singură în mod eficace și empiric pe măsură ce evoluează”.

Tot aici trebuie amintit și renumitul eseu a lui Max Weber din 1958 „Etica protestantă și spiritul capitalismului” un studiu clasic care descrie condițiile psihologice și sociale care au încurajat dezvoltarea capitalismului. Caracteristicile caracterului protestant, înclinațiile spre ascultare, hărnicie, sârguință și ardoare au netezit drumul spiritului capitalismului modern. Sir William Petty la 1960 scria: pentru a clarifica, se poate face comparația locuitorilor Olandei cu cei din alte teritorii și se poate observa că cea mai mare parte a lor sunt răbdători și cumpătați și cred că munca și sârguința sunt datoria lor față de Dumnezeu.

În literatura de specialitate sunt recunoscute două tipuri de indicatori culturali care pot fi întâlniți la nivelul unei analize macroeconomice pentru diferite organizații. Acestea sunt:

1. Postmaterialismul și rata antreprenoriatului
2. Indicii culturali ai lui Hofstede

A) Postmaterialismul

Pentru a explica schimbările de valori observate în societățile moderne, Inglehart a propus ipoteza materialismului/ postmaterialismului, care descrie trecerea multor țări de la o cultură dominantă de indivizi materialişti la o societate în care un procentaj din ce în ce mai ridicat al populației urmărește obiective de viață nonmaterialiste în locul celor materialiste. Ipoteza postmaterialismului se



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

bazează pe două ipoteze secundare: socializarea și raritatea. Ipoteza socializării presupune că valorile unei persoane reflectă circumstanțele predominante în perioada sa de formare ca individ. Ipoteza rarității presupune că prioritățile unei persoane reflectă circumstanțele sale socio-economice; astfel, omul atribuie o valoare mai ridicată bunurilor relativ rare. Luate împreună, aceste două ipoteze implică faptul că tinerii de azi, ca o consecință a prosperității rară precedent și a absenței războiului în țările occidentale din 1945 încoace, acordă o mai mică importanță siguranței economice și materiale (valorile materialiste) decât o fac persoanele în vârstă care au experimentat sărăcia în prima parte a vieții lor. Tinerii atribuie o valoare mai ridicată însă obiectivelor nonmateriale ca respectul, realizarea personală și calitatea vieții. Literatura psihologică vorbește adeseori despre valorile postmaterialiste ca despre "nevoile de rang înalt" ale lui Maslow (Maslow, 1954). Studiile efectuate de McGrath, MacMillan și Scheinberg (1992) arată că este mult mai probabil ca întreprinzătorii din numeroase țări să aibă valori materialiste, cum ar fi credința că succesul se măsoară după prosperitatea financiară, decât cei care nu sunt întreprinzători. Autorii nu analizează însă diferențele la nivel național. Blais și Toulouse (1998) fac astfel de comparații și trag concluzia că întreprinzătorii din diverse țări tind să aibă motivații similare. Într-un alt studiu efectuat asupra întreprinzătorilor, Robichaud, McGraw și Roger (2001) au descoperit o corelație pozitivă între motivația extrinsecă a antreprenorului și performanța în vânzări; în același fel, ei au descoperit relații negative între variabilele independente, motivația intrinsecă, autonomie și independență, pe de o parte, și variabila dependentă, performanța în vânzări, pe de altă parte. Aceste descoperiri sunt interesante deoarece ele corespund, la nivel microeconomic, ipotezei că întreprinzătorii, și mai ales cei de succes, au o orientare materialistă mai puternică decât cei care nu sunt întreprinzători³¹.

B) Indicii culturali ai lui Hofstede și rata antreprenoriatului

Dacă Inglehart folosește doar un indice cultural de bază pentru a explica importanța culturii pentru antreprenoriat, adică postmaterialismul, Hofstede folosește cinci indicatori, aceștia fiind:

1. Intervalul de putere;
2. Evitarea incertitudinii;
3. Individualismul (opus colectivismului);
4. Masculinitatea (opus al feminismului);
5. Orientarea pe termen lung - față de cea pe termen scurt.



Observație. Primele trei categorii de indicatori au fost studiate mai aprofundat în relația lor cu rata antreprenoriatului, după Hofstede, astfel:

³¹ Sebastian Văduva, Antreprenoria, Editura Economică, 2004



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

1. Intervalul de putere semnifică gradul de inegalitate în relația dintre șef și subordonați. Hofstede folosește „intervalul de putere” în contextul antreprenorial căutând să pună întrebări (și să afle răspunsuri) cu privire la:

- percepția temerii subordonaților de a nu fi de acord cu superiorii lor;
- stilurile superiorilor de a lua decizii;
- stilul de luare a deciziilor preferat de subordonați.

2. Evitarea incertitudinii explică modul în care organizațiile tolerează ambiguitatea.

Analiza s-a făcut asupra unor țări:

- Cu un înalt grad de evitare a incertitudinii unde sunt preferate structuri prin care evenimentele sunt clar interpretabile și previzibile;
- Cu un nivel mai scăzut de evitare a incertitudinii, unde sunt acceptate riscuri obișnuite și mai puțin obișnuite;

Exemplu: schimbarea locului de muncă, începerea unor activități pentru care nu există reguli. Pentru a explica evitarea incertitudinii, în studiul său, Hofstede utilizează trei categorii de întrebări privind:

- Orientarea angajaților spre regulile organizației;
- Așteptările lor personale cu privire la stabilitatea locului de muncă;
- Frecvența stărilor de nervozitate sau tensiune ale acestora la locurile de muncă.

3. Individualismul ca opus al colectivismului, descrie relațiile dintre individ și colectivitatea care predomină într-o societate. Dezvoltându-și studiul pe firma IBM, Hofstede definește individualismul ca fiind „măsura în care oamenii își formulează obiectivele profesionale indiferent de modul de organizare a muncii pe care o desfășoară”.

Pentru a-și concretiza studiul, Hofstede a folosit un set de 14 întrebări referitoare la obiectivele profesionale ale antreprenorilor.

Au fost constatate, raportat la factorul individualism, anumite efecte pozitive și efecte negative dintre care menționăm:

Pozitive:

- cele care pun în evidență independența individului față de modul de organizare a muncii într-o organizație, acesta urmărind de fapt o anumită slujbă care să-i ofere cât mai mult timp liber.
- muncitorii doresc o anumită libertate în abordarea sarcinilor de îndeplinit.
- indivizii urmăresc, sau preferă, acele munci provocatoare care le dau o anumită satisfacție sau un anumit sentiment personal de împlinire.

Negative:

- preocupările insuficiente ale organizației pentru angajații săi privind eforturile acesteia în direcția instruirii, asigurării condițiilor de muncă și încurajării angajaților în a-și folosi abilitățile.

Hofstede și antreprenoriatul



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

O serie de cercetători au analizat elementele care stimulează antreprenoriatul din perspectiva trăsăturilor psihologice, plecând de la următoarele ipoteze:

1. nivelul scăzut de evitare a incertitudinii și de interval al puterii;
2. nivelul ridicat de individualism.

Cercetările au arătat că o țară cu un profil mai puternic al culturii antreprenoriale va produce mai mulți antreprenori (potențiali întreprinzători) pe de o parte:

- pentru o ipoteză contrară, care are în vedere rata antreprenoriatului, se poate susține același lucru (adică mai puțini întreprinzători);
- pentru situațiile în care există țări în care ambele ipoteze sunt valabile (1 și 2), însă de sens contrar (1- înalt; 2- scăzut), acestor țări le este mai greu să facă față evenimentelor producându-le agenților economici o insatisfacție accentuată, aflându-se în postura de angajați într-o organizație.

De aceea, aceștia vor prefera să muncască pe cont propriu, deschizându-și propria afacere și obținând astfel o independență mai mare (ei devin propriii lor stăpâni, hotărând asupra propriilor afaceri).

Într-un alt studiu realizat în 22 de țări, Willdeman ne arată că indicele intervalului de putere și cel al evitării incertitudinii au o corelație pozitivă și semnificativă cu nivelul antreprenoriatului.

Această concluzie rezultată în urma studiului este în concordanță cu ipoteza insatisfacției, adică în mod concret, țările cu un nivel ridicat al distanței față de putere au mai mulți potențiali antreprenori care și-au dezvoltat propria afacere și care lucrează pe cont propriu.

Criza, motiv pentru demararea unei afaceri ³²

În perioade de criză economică, cheia succesului este reprezentată de identificarea nevoilor pieței și venirea în întâmpinarea lor.

Riscul ridicat al eșecului pe timp de criză impune menținerea costurilor inițiale la un nivel cât mai scăzut posibil prin păstrarea slujbei inițiale, care asigură un venit constant; economisirea banilor de închiriere a unui imobil (sfatul specialiștilor este de a folosi, dacă este posibil, locuința/garajul ca spațiu de birou); economisirea banilor de salarii (încercați să vă implicați cât mai mult posibil în afacere); încercați să contractați clienți mari, căroră, chiar dacă le faceți un discount avantajos, vă mențin activitatea, vă ajută să aveți rulaj și, în timp, vă susțin să vă ridicați, mai ales că vă pot recomanda oricând.

Avantajele demarării afacerii pe timp de criză sunt:

- este bine să aveți în vedere licitațiile, de unde puteți procura cele necesare la preț redus.

³² Bucur Viorel, Curs Antreprenoriat, ClujNapoca 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

▫ pentru că multe alte afaceri se închid, puteți cumpăra la un preț convenabil echipamente care vă pot fi de ajutor.

▫ aveți în vedere inclusiv cumpărarea unei afaceri gata lansate, mai ales că multe dintre ele sunt viabile, dar proprietarul lor fie are probleme financiare, fie nu e făcut să le conducă.

▫ puteți angaja mai mulți specialiști, cu costuri nu foarte mari, mai ales că numărul șomerilor este în creștere în această perioadă; firmele sunt în căutare de furnizori /parteneri noi, gata să ofere metode avantajoase, mai bune sau inovative pentru livrarea produselor sau serviciilor. Mai mult decât atât, potențialii dumneavoastră furnizori vă pot oferi servicii mai bune și discounturi/termene de plată mai mari.

Iată câteva afaceri renumite lansate în perioade de criză economică: Hewlett Packard (fondatorul companiei HP) și-a început afacerea într-un garaj, în timpul Marii Recesiuni din 1939, cu o investiție de doar 538 de dolari și a fost prima companie care a depășit un venit de 100 de miliarde de dolari și care operează, în acest moment, în peste 170 de țări; Burger King a început în timpul recesiunii din 1954; Microsoft, în perioada recesiunii din 1975.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Importanța și rolul afacerilor mici și mijlocii

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

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

Odată cu schimbările tehnologice și cu intensificarea concurenței mondiale aduse de globalizare și de liberalizarea economică, ipoteza că încurajarea spiritului antreprenorial reprezintă încurajarea competitivității unei țări, azi pare mai valabil decât oricând.

Majoritatea cercetărilor economice, psihologice și sociologice punctează faptul că spiritul antreprenorial este un proces și nu un fenomen static.

Antreprenoriatul este mai mult decât un factor economic mecanic (Pirich, 2001). Antreprenoriatul are de a face cu schimbarea și este, de asemenea, frecvent asociat cu probleme legate de alegere.

Definițiile existente despre antreprenoriat fac adesea referire la rolul funcțional al antreprenorilor și includ coordonare, inovare, neutralizarea incertitudinii, furnizare de capital, luare a deciziilor, proprietate și alocare a resurselor (Friijsetal, 2002; Jääskeläinen, 2000).

Antreprenorul într-un sens general este un întreprinzător. Acesta crează, preia, susține afaceri pe care le consideră de succes. Cei mai mulți antreprenori au început propria afacere foarte curând după ce au avut cunoștințe în domeniul economiei și și-au făcut echipă cu persoane având cunoștințe solide în alte domenii de interes. Întreprinzătorul a devenit sinonim sau cel puțin asociat cu întreprinderea liberă și capitalismul. El este recunoscut ca fiind un agent al schimbării. Ca întreprinzători în economie



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

antreprenorii au evoluat. Exemple de referințe pe plan mondial și național pot dovedi că antreprenorii evoluează, ajungând să ajute la rândul său alți afaceriști aflați la început sau în curs de dezvoltare. Antreprenorul ia parte sau realizează noi afaceri fiind mereu informat.

Sectorul IMM-urilor joacă un rol extrem de important într-o economie modernă, dovedindu-se a fi cel mai activ sector al economiei și totodată un formidabil sistem inovativ. Contribuția vitală a IMM-urilor la creșterea economică este o realitate unanim recunoscută. Relevarea efectelor lor economice și sociale benefice au condus la considerarea sectorului IMM-urilor ca un domeniu de interes strategic pentru economie. (Avasilicai, S., 2009)

Peter Drucker spunea că „micile afaceri reprezintă catalizatorul principal al creșterii economice”. Aceste mici afaceri contribuie intens la realizarea obiectivelor fundamentale ale oricărei economii naționale, devenind „forțele motrice” ale progresului economico-social.”

Datorită faptului că, împreună cu celelalte țări din zonă, România s-a înscris pe linia tranziției către economia de piață, ca și pe calea integrării în Uniunea Europeană, au fost elaborate norme legislative menite să adapteze legislația românească la cerințele europene.

În ceea ce privește sectorul IMM-urilor, principala lege care reglementează în prezent măsurile destinate creșterii cadrului favorabil înființării și dezvoltării acestor întreprinderi este Legea nr. 346 din 14 iulie 2004. Potrivit acesteia, întreprinderea este orice formă de organizare a unei activități economice, autonomă patrimonial și autorizată, potrivit legislației în vigoare să facă acte și fapte de comerț în scopul obținerii de profit, în condiții de concurență. Întreprinderi pot fi: societățile comerciale, societățile cooperatiste, persoanele fizice care independente și asociațiile familiale, toate autorizate potrivit legislației în vigoare. (Nicolescu O., 2001)

În realitatea economică se regăsesc două tipuri de IMM-uri: mica întreprindere tradițională (care, de regulă, nu are o strategie pe termen lung, dispune de o piață restrânsă de desfacere, iar procedeele de realizare a bunurilor sunt transmise din generație în generație) și IMM-urile moderne (care utilizează tehnologii de vârf, sunt în căutare continuă de noi piețe și, prin competență, urmăresc maximizarea eficienței activității lor). IMM-urile, în special cele tradiționale, au puncte forte și puncte slabe care se manifestă în strânsă legătură cu implicarea conducătorilor și cu dimensiunea lor umană. Ele se înființează, de regulă, datorită curajului și talentului fondatorilor lor. Conducătorii acestor întreprinderi sunt veritabili „antreprenori”, care își riscă averea și destinul. Acest risc este susținut de următoarele date statistice: în țările cu economii de piață dezvoltate, 20% dintre noile întreprinderi mici și mijlocii nu trec de primul an de viață, alte 20 de procente nu reușesc să împlinescă doi ani, iar 50% nu ajung la cea de-a cincia aniversare. Așadar, statistic, doar 10% dintre IMM-uri au șanse să supraviețuiască mai mult de cinci ani pe piață.

În ansamblul lor, întreprinderile mici și mijlocii se constituie într-o realitate foarte diversă, eterogenă, caracterizată de flexibilitate, dinamism și adaptabilitate. Starea de sănătate a unei economii depinde de numărul și de dinamica IMM-urilor, ca și de gradul lor de succes pe piață. Caracteristicile specifice, ca și dinamismul pieței, particularizează un anumit mod de abordare a managementului



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

acestor firme. Ele își desfășoară activitatea pe anumite coordonate, determinate de caracteristicile distinctive ale acestora. Acestea sunt: dimensiunea redusă, care le limitează potențialul de creștere și cotele de piață, ritmul alert de înființare, dar și de faliment al IMM-urilor, cauzat de „selecția naturală” a firmelor, stricta specializare, dictată de dimensiunea lor redusă, ponderea mică de piață, care prezintă însă ca avantaje o mai bună cunoaștere a cererii și o flexibilitate mai ridicată sau eventuale dificultăți la intrarea sau ieșirea de pe o piață, pe care însă IMM-urile le pot folosi și în interesul conservării poziției proprii.

În aceste condiții, managementul întreprinderilor mici și mijlocii este influențat de anumiți factori, precum: faptul că piața IMM-urilor este locală sau zonală, că oferta este puternic concurențială și atomizată datorită numărului mare de firme și a dimensiunii lor reduse și că majoritatea IMM-urilor sunt micro-întreprinderi sau întreprinderi mici, care oferă bunuri variate, însă similare. Totodată, din cauza numărului mare, se realizează cu greu o ierarhizare a concurenților (în principali și secundari, direcți sau indirecti), iar aceștia au un rol foarte important pentru că deciziile acestor firme, mai ales cele privitoare la preț, sunt puternic influențate de atitudinea celorlalți concurenți. Însemnătate pentru procesul managerial al întreprinderii are și etapa sau faza ciclului de viață în care se află firma condusă, pentru că dinamica lor este foarte rapidă atât la înființarea cât și la dispariția IMM-urilor. Dacă procesul de conducere este desfășurat în mod eficient, atunci acesta favorizează creșterea și dezvoltarea dimensiunilor firmei sau trecerea într-un stadiu superior de dezvoltare. (Avasilicai, S., 2009)

Activitatea acestor întreprinderi mici sau mijlocii se desfășoară sub influența unor factori generali sau specifici de mediu. Într-o economie în tranziție, așa cum este cea a noastră, aflată însă în plin proces de consolidare și întărire a sectorului IMM-urilor, factorii de mediu (în general puternic instabil) acționează prin intermediul a numeroase și diverse constrângeri. Poate că cele mai importante sunt cele de ordin legislativ, care se concretizează în reglementări (fiscale, în primul rând) disipate, schimbătoare și, uneori, contradictorii. Nu s-a reușit încă impunerea unei viziuni unitare și stabile asupra sistemului fiscal și nici o clasificare judicioasă a impozitelor directe pe categorii de venituri, în timp ce modalitatea de calcul a impozitului pe profit este, din unele puncte de vedere, nestimulativă. În plan financiar, constrângerile rezidă în insuficiența cronică a resurselor, dar și în dificultățile pe care întreprinderile le întâmpină în relațiile cu băncile sau cu societățile de asigurări, datorită gamei limitată de servicii specifice și a personalului bancar insuficient instruit. Constrângerile sunt completate, din păcate, de o stare deplorabilă a elementelor de infrastructură fizică și de o furnizare deficitară a unor servicii de bază precum transport, utilități, planificarea urbanistică și altele. (Nicolescu O., 2001)

Întreprinderile micro, mici și mijlocii (IMM) joacă un rol esențial în economia unei țări. Ele reprezintă o sursă de abilități antreprenoriale, inovare și creare de locuri de muncă. Capacitatea lor de a aplica, adapta și disemina noile tehnologii, ca și de a le crea și dezvolta, este unică. Eliberarea întregului potențial al IMM-urilor reprezintă o parte esențială a strategiei Uniunii Europene pentru menținerea prosperității și a angajatorilor de calitate, dar și a țării noastre ca membru al Uniunii Europene.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

În România, ca și în multe alte țări central și est europene, trecerea la economia de piață a însemnat, în esență, evoluția a doua componente: transferul dreptului de proprietate asupra întreprinderilor de la stat la persoane de drept privat, adică așa numitul proces de privatizare, indiferent de metoda care s-a aplicat, precum și apariția unor întreprinderi particulare noi, ca rezultat al unor inițiative particulare, independente, care au luat naștere ca urmare a schimbărilor petrecute în unitățile aflate încă în proprietatea statului.

Aceste două căi de evoluție s-au manifestat mai mult sau mai puțin simultan, dar în ritmuri diferite. Ambele au avut însă mari repercusiuni asupra pieței muncii. În timp ce privatizarea a dus la reducerea numărului de locuri de muncă, amplificând astfel șomajul, mai ales pe termen lung, noul sector particular a creat cea mai mare parte a noilor locuri de muncă.

Având în vedere faptul că majoritatea noilor întreprinderi sunt mici și mijlocii (IMM), reiese că acest sector a absorbit cea mai mare parte a forței de muncă disponibilizate, și a contribuit, în același timp, și la formarea unei noi generații de patroni și de angajați.

Pe lângă meritul de a fi contribuit la apariția unui sector privat din ce în ce mai puternic, unele dintre aceste întreprinderi se caracterizează printr-o deosebită flexibilitate și capacitate de adaptare la nou, manifestându-se ca o forță motrice remarcabilă a progresului economic în România.

Sectorul IMM-urilor joacă un rol extrem de important într-o economie modernă, dovedindu-se a fi cel mai activ sector al economiei și totodată un formidabil sistem inovativ. Contribuția vitală a IMM-urilor la creșterea economică este o realitate unanim recunoscută. Relevarea efectelor lor economice și sociale benefice au condus la considerarea sectorului IMM-urilor ca un domeniu de interes strategic pentru economie. (Avasilicai, S., 2009)

Prin dimensiunile lor reduse și prin numărul mare, IMM-urile accentuează caracterul de atomicitate a pieței, diminuând astfel puterea întreprinderilor mari de a o influența. Astfel, capacitatea IMM-urilor de a stimula concurența slăbește pozițiile de monopol ale marilor întreprinderi, reducând posibilitatea acestora de a crește prețurile. Prin abilitatea lor de a răspunde cerințelor locale, prin informațiile detaliate privind piețele locale, IMM-urile acționează mai eficient decât firmele mari din interiorul sau din afara localității.

Pe piața muncii, IMM-urile generează cel mai mare număr de noi locuri de muncă și cu un cost de capital mai scăzut, constituind o importantă alternativă de combatere a șomajului.

IMM-urile reprezintă peste 99% din numărul total de întreprinderi, în majoritatea economiilor. În România această pondere se ridică la 99,6%. Cea mai mare pondere, 68% din totalul IMM-urilor, o dețin întreprinderile care activează în sfera comerțului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Caracteristici - puncte forte, puncte slabe ale întreprinderilor mici și mijlocii

Rolul și importanța întreprinderilor mici și mijlocii decurg din anumite caracteristici care fac ca ele să fie mai mult decât o “miniatură” a întreprinderilor mari, și anume: (Nicolescu O., 2001)

- ◆ Oferă noi locuri de muncă și constituie un climat propice pentru perfecționarea angajaților, aceștia dobândind experiența necesară pentru a se transfera apoi în întreprinderi mari, unde motivația în muncă este mai mare;

- ◆ Favorizează inovarea și flexibilitatea. Multe produse și procese tehnologice noi au fost create în întreprinderile mici și mijlocii întrucât întreprinderile mari, deși au compartimente de cercetare puternice, tind să-și canalizeze eforturile spre îmbunătățirea produselor existente, pe care să le producă apoi în cantități mari, obținând avantaje generate de economia dimensională. Întreprinderile mari nu au aceeași flexibilitate ca și întreprinderile mici și mijlocii. Întreprinderile mici și mijlocii, pentru a avea succes, trebuie să-și canalizeze eforturile spre crearea de noi produse și servicii, fiind astfel capabile să-și adapteze rapid producția la schimbările cererii.

- ◆ Stimulează concurența, adică întreprinderile mici și mijlocii au un rol activ în crearea unei economii sănătoase și competitive. Ele încurajează concurența în ceea ce privește prețul, designul produselor și eficiența. Fără existența întreprinderilor mici și mijlocii, întreprinderile mari ar deține monopolul pe domenii de activitate.

- ◆ Ajută la funcționarea întreprinderilor mari, prin faptul că anumite activități pot fi mai bine realizate de către întreprinderile mici și mijlocii. Astfel dacă aceste întreprinderi ar fi instantaneu desființate, întreprinderile mari ar fi nevoite să desfășoare multe activități care nu sunt eficiente pentru ele. Activitățile care pot fi mai eficient realizate în întreprinderile mici și mijlocii sunt aprovizionarea cu materii prime și subansamble (aceste întreprinderi acționând ca și subcontractanți pentru întreprinderile mari), respectiv distribuția produselor fabricate de către întreprinderile mari. De exemplu, firma General Motors din S.U.A se aprovizionează cu repere, subansamble și servicii de la peste 37.000 întreprinderi mici și mijlocii. Firma italiană Benetton desfășoară aproximativ 95% din procesul de producție prin intermediul unor subcontractanți care sunt întreprinderi mici și mijlocii.

- ◆ Fabrică eficient produse, respectiv prestează eficient servicii. Faptul că întreprinderile mici și mijlocii continuă să supraviețuiască într-un mediu economic concurențial constituie o dovadă a funcționării lor eficiente. Dacă ele ar fi ineficiente și nu ar avea o contribuție utilă în economie, atunci ar fi “înghițite” de concurenții puternici. Un studiu efectuat în S.U.A. a relevat faptul că întreprinderile mici și mijlocii au un profit de 4 ori mai mare pe 1 dolar investit față de întreprinderile mari.

Întreprinderile mici și mijlocii se pot constitui în următoarele domenii de activitate: (Avasilicai, S., 2009)

- ◆ În industria prelucrătoare sub forma: fabricilor de încălțăminte, fabricilor de jucării,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

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

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

◆ În comerțul cu ridicată, domeniu în care întreprinderile mici și mijlocii acționează ca intermediare între producție și comerțul cu amănuntul.

◆ În comerțul cu amănuntul întreprinderile mici și mijlocii acționează ca unități independente sau ca lanțuri de magazine.

◆ În domeniul serviciilor se constituie întreprinderi mici și mijlocii pentru:

- servicii oferite altor întreprinderi, cum ar fi: întreprinderi de consulting, agenții de publicitate;
- servicii oferite indivizilor sub forma: agențiilor de turism, curățătorilor chimice, hotelurilor, motelurilor, restaurantelor, saloanelor de frizerie și coafură etc.

IMM-urile, în special cele tradiționale, au puncte forte și puncte slabe care se manifestă în strânsă legătură cu implicarea conducătorilor și cu dimensiunea lor umană. Ele se înființează, de regulă, datorită curajului și talentului fondatorilor lor. Conducătorii acestor întreprinderi sunt veritabili „antreprenori”, care își riscă averea și destinul. Acest risc este susținut de următoarele date statistice: în țările cu economii de piață dezvoltate, 20% dintre noile întreprinderi mici și mijlocii nu trec de primul an de viață, alte 20 de procente nu reușesc să împlinescă doi ani, iar 50% nu ajung la cea de-a cincia aniversare. Așadar, statistic, doar 10% dintre IMM-uri au șanse să supraviețuiască mai mult de cinci ani pe piață.

Puncte forte ale IMM-urilor în economie

Concluzionând, în România, ca în oricare economie de piață, IMM-urile au efecte benefice pentru sistemul economic, prin rolurile pe care le îndeplinesc. Dintre ele menționăm:

1. Întreprinderile mici și mijlocii sunt importante creatoare de locuri de muncă, prin aceasta ele contribuind la stabilitatea socială a zonei respective. (Zahiu, 2004)

2. Sectorul IMM-urilor este principala sursă de formare a clasei de mijloc, ce are un rol decisiv în asigurarea stabilității socio-politice a țării. Acest lucru este posibil datorită faptului ca distribuția puterii economice prin sistemul firmelor mici și mijlocii conduce la o repartizare favorabilă a puterii în societate.

3. Un alt rol important este acela că sporesc caracterul concurențial al unor piețe, ele înseși fiind surse de concurență, determinând astfel o mai bună satisfacere a nevoilor consumatorilor.

4. IMM-urile contribuie la formarea ofertei de bunuri și servicii și, în acest fel, la formarea PIB, la creșterea exporturilor și a investițiilor naționale.

5. Se asigură combinări ale unor factori de producție care, în alte condiții, probabil nu ar fi folosiți: resurse locale, produse secundare ale firmelor mari și altele. Cu întreprinderile mari, IMM-urile



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

au relații de cooperare care se prezintă fie sub forma acordurilor de parteneriat (financiar, tehnologic ș.a.), fie sub forma unei sub furnituri (de capacitate, de specialitate ș.a.).

6. Faptul că IMM-urile sunt administrate direct de către proprietari face ca sistemul de luare a deciziilor să fie foarte simplu și să depindă de talentul și de capacitățile manageriale ale acestora. De aceea, firmele mici și mijlocii prezintă o mare flexibilitate și rezistență în perioadele de recesiune, dată de capacitatea de adaptare la modificările pieței.

7. Ele asigură potențialul de dezvoltare al viitoarelor mari întreprinderi, grație proceselor de creștere și dezvoltare la care vor lua parte.

8. Accentul pe procesele de inovație, atât în privința tehnologiilor, cât și a managementului, reprezintă o altă trăsătură importantă a IMM-urilor.

9. Întreprinderile mici și mijlocii se pot integra relativ ușor într-o rețea economică regională, ceea ce contribuie la dezvoltarea regiunii respective și la reducerea șomajului.

10. Dimensionarea lor redusă contribuie la diminuarea practicilor birocratice și la evitarea depersonalizării relațiilor umane, datorită scurtării circuitului documentelor și al informațiilor în firmă. De aceea, IMM-urile asigură o calitate superioară a ocupării, din punct de vedere al performanțelor și satisfacției în muncă. Relațiile în aceste firme sunt mai puțin formalizate și există o mai strânsă legătură între eforturile individuale și obiectivele întreprinderii.

Puncte slabe:

- dispun de capital redus, ceea ce le face vulnerabile la șocurile economice
- grad mare de dependență față de un grup de clienți (exemplu: subfurnizori)
- lipsa unor sisteme de distribuție funcționale și a accesului la servicii de marketing performante și accesibile
- acces scăzut la tehnologii noi
- lipsa unor cunoștințe manageriale și economice suficiente.

Particularitățile funcțiilor managementului în IMM-uri

Esența managementului este dată de funcțiile acestuia, ca însușiri esențiale ale activității de conducere. Trăsăturile caracteristice ale funcțiilor managementului sunt următoarele: (Nicolescu O., 2001)

- ele sunt specifice managerilor;
- se exercită în toate organizațiile și la toate nivelurile ierarhice;
- se diferențiază ca formă de manifestare și conținut;
- au pondere diferită pe verticala piramidei ierarhice;

Funcțiile managementului sunt următoarele:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- **Previziunea.** Reprezintă ansamblul eforturilor de gândire și acțiune al managerilor în scopul anticipării problemelor cu care se va confrunta în viitor organizația și de a găsi soluții pentru acțiunile viitoare. Previziunea presupune stabilirea misiunii organizației, a obiectivelor, a mijloacelor necesare și a strategiilor. Realizarea acestei funcții presupune o permanentă preocupare a managerului pentru a anticipa viitorul, a-l prefigura și a asigura din timp condițiile realizării lui. Previziunea se materializează în prognoză, prin intermediul căreia se pot prefigura condițiile în care va evolua organizația într-un anumit interval de timp. Problemele care trebuie soluționate de către manageri apar sub forma: ce se va face, când se va face, cum se va face, de ce se va face și cât se va face? Activitățile integrate funcției de prevedere pot fi grupate în două categorii, și anume: previziune și decizie. Managerii de nivel superior vor consuma cel mai mult din timpul lor pentru previzionarea activităților viitoare.

Funcția de previziune este slab reprezentată în cadrul IMM-urilor. Slaba reprezentare a funcției de previziune se referă la faptul că orizontul de timp vizat e redus iar strategiile adoptate sunt preponderent cele de menținere și/sau supraviețuire.

- **Organizarea.** Aceasta constă în stabilirea cadrului organizatoric optim care permite desfășurarea activităților organizației în condiții de maximă eficiență și profitabilitate. Realizarea funcției vizează o definire clară a elementelor ce determină cadrul organizatoric prin stabilirea structurii corespunzătoare activităților sistemului, a subsistemelor sale, precizarea necesarului de resurse și armonizarea lor în vederea asigurării unei funcționalități maxime, potrivit profilului organizației. În exercitarea acestei funcții se vor succeda activități precum: informare a situației existente, analiza critică a sistemului de organizare existent, inițierea unui sistem îmbunătățit și pregătirea mijloacelor economice și apoi aplicarea propriu zisă a acțiunii de organizare.

Pentru IMM-uri tipul de structură organizatorică predominant e cel organic caracterizat printr-un număr redus de reguli și proceduri, prin obiective și sarcini definite vag precum și prin criterii subiective de selecție a personalului.

Specializarea (pe post) funcțiilor e relativ scăzută ceea ce prezintă totuși și avantajul că favorizează diversificarea activităților fiecărui salariat.

Flexibilitatea organizatorică favorizează adaptabilitatea ridicată la modificarea pieței și la modificările survenite în comportamentul consumatorilor. Sistemul informațional joacă un rol vital, el condiționează raționalizarea distribuției mărfurilor, configurația lui e simplă cu circuite scurte și foarte scurte, fluxurile informaționale oscilează ca volum și conținut în funcție de nevoile curente și concrete.

- **Coordonarea.** Are ca țintă armonizarea și sincronizarea activităților organizației privind direcționarea unitară a eforturilor în scopul atingerii obiectivelor propuse.

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este obligatorie existența unei comunicări adecvate între nivelurile manageriale, mai exact transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute. Coordonarea poate fi bilaterală (implică comunicarea între un manager și un subordonat) și multilaterală (implică o comunicare concomitentă între un manager și mai mulți subordonați). Coordonarea depinde în mare măsură de latura umană a potențialului managerilor. Capacitatea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

conducătorului de a-și înțelege colaboratorii și de a se face înțeles de către aceștia este o condiție esențială a coordonării.

Sunt create condiții favorabile de exercitare a funcției de coordonare. Managerul dorește armonizarea intereselor individuale cu cele generale ale întreprinderii. Comunicarea se realizează intens în toate direcțiile, atât în plan formal cât și informal ceea ce contribuie la creșterea vitezei de reacție când apar modificări de mediu.

Comunicarea poate întâlni anumite bariere concretizate în:

- Ignorarea informațiilor
- Înțelegerea diferită a conținutului mesajului transmise
- Refuzul de a recepționa anumite mesaje

• **Antrenarea.** Aceasta include activități orientate spre transmiterea și transformarea deciziilor în acțiuni și materializarea lor prin sarcini ce revin executaților.

Cuprinde două activități distincte. Comanda ca drept al conducătorului de a da dispoziții subordonaților săi, cu caracter de obligativitate, în virtutea autorității cu care a fost investit. Este posibilă doar printr-un proces permanent de comunicare. Motivarea ca activitate ce urmărește corelarea satisfacerii necesităților și intereselor colaboratorilor cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Motivarea poate fi pozitivă (se bazează pe amplificarea satisfacțiilor colaboratorilor ca urmare a realizării sarcinilor) sau negativă (bazată pe amenințarea colaboratorilor cu reducerea satisfacțiilor în cazul nerealizării obiectivelor). Funcția de antrenare înglobează ansamblul proceselor de muncă prin care personalul unei organizații este determinat să contribuie la realizarea obiectivelor prevăzute. Antrenarea trebuie concepută pe baza unor scări motivaționale, ca elemente ce prezintă interes pentru membrii organizației. Motivarea trebuie să fie complexă și diferențiată.

Funcția de antrenare găsește în IMM-uri un mediu favorabil de manifestare.

Dimensiunea redusă a IMM precum și specificul activității favorizează și determină o serie de interrelaționări frecvente, strânse în special în ceea ce privește relația dintre manager-angajat. Această personalizare a relațiilor creează premisele unei evaluări eficiente a personalului subordonat în strânsă corelație cu gradul de implicare și cu contribuția reală a fiecăruia la atingerea obiectivelor propuse.

Problematika resurselor umane e deosebit de importantă în cadrul IMM-urilor pentru că acestea nu-si pot permite erori în privința numărului și a pregătirii angajaților, cheltuielile cu salariile având o pondere însemnată.

• **Funcția de evaluare și control.** Acesta constă într-o verificare permanentă și completă a modului de desfășurare a activităților, comparativ cu programele și standardele propuse, în măsuri corective pentru înlăturarea lor. Dreptul control aparține atât organelor colective de conducere, cât și fiecărui manager, în virtutea autorității cu care a fost investit. Trăsăturile de bază ale controlului sunt: caracterul preventiv; trebuie să fie general, permanent, complet și aprofundat; trebuie executat de organe competente și în drept; trebuie realizat cu tact și măsură; trebuie să fie eficient.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Încheie ciclul managerial și prezintă particularități în cazul IMM-urilor. Volumul redus, dimensiunile acestora facilitează controlul care în acest fel se realizează nemijlocit de manageri fără intermediari și se evită deformarea realității. Controlul poate să devină riguros, permanent, managerul având posibilitatea să intervină operativ pentru corectarea abaterilor. Cunoașterea și înțelegerea corectă particularităților manageriale din cadrul IMM-urilor are o contribuție esențială în optimizarea activității.

Resursele umane și managementul acestora în IMM-uri

Planificarea necesarului, recrutarea și selecția personalului

Nu este necesar ca antreprenorii să dispună de toate resursele necesare demarării unei afaceri. Antreprenorii cu acest mod de abordare reduc unele riscuri în urmărirea oportunităților: (Borza, A., 2009)

- **Capital.** Suma de capital necesară este pur și simplu mai mică, în consecință se reduce expunerea financiară și diluarea capitalului fondatorilor.

- **Flexibilitate.** Antreprenorii care nu dețin o resursă se află într-o poziție mai bună pentru a se angaja sau dezangaja rapid.

- **Costuri nerecuperabile reduse.** În plus, costurile nerecuperabile sunt mai mici atunci când firma a fost nevoită să-și lichideze activitatea. De exemplu pentru construcția unei centrale nucleare se fac cheltuieli enorme care nu mai pot fi recuperate la abandonarea unui astfel de proiect.

- **Costuri.** Costurile fixe sunt reduse, astfel afectează favorabil pragul de rentabilitate. Desigur, cealaltă față a medaliei este că costul variabil poate crește.

- **Reducerea riscului.** În plus față de reducerea expunerii totale, alte riscuri, cum ar fi riscul de demodare a resurselor, sunt de asemenea mai mici. De exemplu, nu este de mirare că leasing-ul calculatoarelor a prins repede și s-a dezvoltat.

Asemenea concurenților săi (întreprinderile mari), o întreprindere mică sau mijlocie trebuie să-și determine nevoile de personal și să identifice sursele de la care acesta poate fi recrutat. Aceste sarcini sunt dificil de realizat întrucât multe întreprinderi mici și mijlocii se confruntă cu o lipsă de forță de muncă.

În anumite perioade poate exista un declin numeric al forței de muncă disponibile, fapt pentru care aceste întreprinderi trebuie să-și modifice modalitățile lor de acțiune în următoarele direcții: (Nicolescu O., 2001)

- să acorde atenție mai mare atragerii personalului;
- să folosească noi metode pentru a atrage mai mulți solicitanți individuali;
- să facă ambianța de muncă mult mai plăcută;
- să folosească stimulente în muncă pentru a menține angajații foarte buni;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- să introducă automatizarea proceselor sau să subcontracteze anumite reperi (subansamble), prin aceasta diminuându-se necesarul de forță de muncă.

În scopul stabilirii necesarului de personal trebuie ca pentru fiecare post sau activitate să se elaboreze "descrierea postului" (sau a activității), care să cuprindă precizarea sarcinilor care trebuie îndeplinite, a responsabilităților, a condițiilor de muncă, precum și a relațiilor dintre activitatea respectivă și restul activităților din cadrul întreprinderii. După ce se elaborează descrierea postului se trece la stabilirea calităților personale, a calificării și experienței necesare desfășurării activității respective, acestea constituind de fapt "specificațiile postului" (sau cerințele activității) și reprezintă baza recrutării și selectării noilor angajați.

În întreprinderile mici și mijlocii este necesar ca descrierea postului să fie flexibilă pentru a oferi întreprinzătorului mai multă libertate în atribuirea sarcinilor la angajații de care dispune. În acest sens este bine să se analizeze calificările care se intenționează a se pretinde angajaților, în sensul de a nu fi exagerate, întrucât în acest caz managerul trebuie să plătească salarii mai mari.

În continuare trebuie identificate cele mai adecvate surse pentru recrutarea angajaților din întreprinderile mici și mijlocii. Aceste surse pot fi:

1). Surse interne, adică asigurarea necesarului de personal pentru anumite activități folosind angajații actuali ai întreprinderii, aceasta contribuind la creșterea motivației angajaților care își dau seama că au șansa de a promova în cadrul aceleiași întreprinderi. Sursele interne sunt mai puțin costisitoare și mult mai eficiente, întrucât rezultatele în muncă ale persoanelor respective au fost observate și evaluate de-a lungul unei perioade de timp anterioare, ceea ce conferă stabilitate întreprinderii.

Acoperirea necesarului de personal folosind surse interne se poate face prin:

- ◆ reciclare, adică un angajat care în prezent nu mai este capabil să-și îndeplinească sarcinile care îi revin (pentru că a crescut complexitatea acestora) este trimis la un curs de pregătire pentru a-și actualiza cunoștințele și a-l face corespunzător cerințelor;

- ◆ transfer, adică un angajat este mutat dintr-o subunitate (sau compartiment) în alta fără ca prin aceasta să i se schimbe neapărat funcția sau salariul;

- ◆ promovare, adică un angajat este mutat într-o poziție ierarhică mai mare, ceea ce presupune în mod frecvent responsabilități mai mari, o funcție mai mare și un salariu mai mare.

2). Surse externe la care se apelează pe măsură ce întreprinderea își lărgeste activitatea și are deci nevoie de un personal suplimentar sau în situația în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaților actuali. Aceste surse constau în:

- ◆ Foștii angajați, care reprezintă o sursă potențială de muncitori calificați, în sensul că dacă un muncitor a plecat din întreprindere din proprie inițiativă pentru că a avut un motiv întemeiat poate solicita ulterior reangajarea;

- ◆ Prietenii și rudele actualilor angajați;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- ◆ Solicitări de angajare primite din partea unor persoane;
- ◆ Atragerea unor angajați de la alte întreprinderi, chiar și de la concurenți, întrucât în anumite domenii de activitate (de exemplu în comerț) persoanele sunt dispuse să-și schimbe frecvent locurile de muncă;
- ◆ Atragerea unor persoane cu calificare mare care sunt absolvenți recent ai facultăților sau fac parte din anumite organizații profesionale;
- ◆ Angajarea unor pensionari pentru a presta o jumătate de normă sau o normă întreagă. (Avasilicai, S., 2009)

De fapt angajații sezonieri sau cu jumătate de normă conferă mai multă flexibilitate întreprinderii și constituie o modalitate de a reduce costurile privind angajarea.

După ce se cunosc sursele potențiale pentru recrutarea angajaților, managerul întreprinderii mici sau mijlocii trebuie să treacă la **recrutarea efectivă a personalului** care se poate face astfel:

- prin reclamă efectuată la panourile din fața întreprinderii, în presă sau la radio-TV;
- prin oficiile forței de muncă;
- prin recomandări date de angajații actuali pentru prieteni sau cunoștințe, modalitate care s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât angajații sunt cei mai în măsură să aprecieze cerințele față de persoanele care vor trebui să efectueze anumite sarcini;
- prin atragerea studenților care să presteze o jumătate de normă în cadrul întreprinderii, ca urmare a unor acțiuni de recrutare întreprinse la universități.

În continuare urmează **selecția personalului**, adică procesul prin care se stabilește dacă un candidat are calitățile personale necesare să satisfacă specificațiile postului respectiv. Niciodată nu poate fi găsit un angajat "perfect", care să aibă toate calitățile necesare activităților care urmează a fi prestate. De aceea managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să găsească persoane ale căror aptitudini și calificări le completează armonios pe cele ale angajaților actuali.

În selecția personalului trebuie să se aibă în vedere faptul că realizările anterioare ale candidaților constituie o bază pentru performanțele viitoare ale acestora. Cantitatea de informație care trebuie colectată despre fiecare candidat depinde de natura posturilor.

Procesul de selecție a personalului se poate derula în următoarele etape:

- ◆ Completarea de către candidat a formularelor-tip pentru cererea de angajare
Prin aceasta se obțin informații generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experiența în muncă (locurile de muncă avute, funcțiile deținute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relații) asupra candidatului. (Borza, A., 2009)
- ◆ Interviu preliminar al candidatului care dă posibilitatea managerului să-și facă o imagine generală asupra pregătirii, personalității și cunoștințelor candidatului referitoare la munca ce urmează



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

a fi prestată. Foarte mulți candidați sunt eliminați încă din această etapă pentru că nu corespund sub aspectul pregătirii sau experienței.

◆ Testarea care urmărește verificarea inteligenței, aptitudinilor, capacității de muncă și de performanță ale candidatului, pentru a vedea în ce măsură acesta se poate adapta la noile sarcini de muncă.

◆ Consultarea persoanelor care pot da informații sau recomandări referitoare la candidați. Dacă candidatul are sau a avut anterior un loc de muncă, atunci cu permisiunea acestuia se poate consulta managerul de la întreprinderea respectivă asupra rezultatelor și comportamentului în muncă a candidatului.

◆ Interviu de selecție prin care managerul urmărește să cunoască în detaliu candidatul.

Eficiența interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager își poate îmbunătăți aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări:

- întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puțin schițate) în prealabil;
- să acorde întreaga atenție candidatului;
- atmosfera să fie calmă;
- candidatul trebuie ascultat cu atenție, fără a se face evaluarea verbală a afirmațiilor

acestuia;

- nivelul discuției trebuie adaptat candidatului;

- să fie urmărite cu atenție modul de exprimare și manierele candidatului, vestimentația acestuia, dacă acestea sunt importante pentru munca ce urmează a fi prestată.

◆ Examenul medical prin care se constată dacă starea sănătății candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze și se previne contaminarea celorlalți angajați.

Stabilirea ofertei de muncă, care se referă la faptul că unui candidat care a trecut cu succes prin toate etapele anterioare i se prezintă postul de muncă, condițiile de muncă și nivelul salariului.

Candidații care sunt considerați respinși trebuie anunțați despre aceasta într-o manieră politicoasă și în timp util. Complexitatea desfășurării procesului de selecție depinde de natura posturilor. Astfel pentru posturile care necesită angajați calificați procesul de selecție trebuie să cuprindă toate etapele menționate.

Dacă posturile necesită personal necalificat sau cu calificare redusă, atunci procesul de selecție este suficient să cuprindă următoarele etape: completarea formularelor-tip pentru cerere, interviul preliminar, testarea aptitudinilor, examenul medical și stabilirea ofertei de muncă.

Perfecționarea pregătirii angajaților

Funcționarea continuă și eficientă a unei întreprinderi mici sau mijlocii depinde între alți factori și de următorii: aptitudinile angajaților, perfecționarea pregătirii profesionale a acestora și motivarea în muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Perfecționarea pregătirii profesionale trebuie să vizeze atât angajații mai recentți pentru a preveni anumite greșeli în prestarea muncii lor, cât și angajații cu vechime în întreprindere pentru a-i ajuta să se adapteze cerințelor în schimbare ale muncii lor. (Lazăr I., Ilieș L., Mirela P., Mortan M., Vereș V., Lungescu D., 2006)

Perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților are efecte care se concretizează în:

- creșterea productivității muncii;
- reducerea fluctuației în muncă;
- creșterea veniturilor angajaților;
- reducerea costurilor privind funcționarea utilajelor și a celor referitoare la materiile prime datorită evitării greșelilor în muncă.

Pregătirea profesională a angajaților cu funcții operative se poate desfășura în întreprinderile mici și mijlocii pe următoarele căi:

a). Pregătirea la locul de muncă care constă în realizarea sarcinilor de muncă care revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, adică contribuie la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- a spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- a spune ce sarcini de muncă are;
- a arăta cum să acționeze;
- a da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- a spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de a corecta greșelile;
- repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător.
- Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

b). Pregătirea de ucenicie care îmbină teoria cu practica și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați.

c). Pregătirea mixtă care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

Pregătirea angajaților care urmează să ocupe funcții manageriale în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii prezintă anumite aspecte particulare. Aceasta deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur că va putea fi și un bun manager, cunoștințele necesare la cele



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

două nivele de management diferind foarte mult. În derularea procesului de pregătire a managerilor, în atenția managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se afle următoarele probleme: (Borza, A., 2009)

- să determine nevoia pentru pregătire, diferențiat pe persoane;
- să stabilească un plan al pregătirii care să cuprindă: modalitățile concrete de pregătire (de exemplu: atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare în alte domenii de activitate), orarul pregătirii (când să înceapă și cum să se deruleze în timp);
- să se consulte sistematic cu angajații pentru a vedea în ce măsură nevoile lor de pregătire sunt satisfăcute.

Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici și mijlocii care acționează cu succes practică relații umane foarte bune. Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii. Deși managementul și leadershipul se confundă deseori, totuși sunt diferențe semnificative între ele. Leadershipul exprimă abilitatea unei persoane de a-i influența pe alții, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată și celelalte funcții: planificarea, organizarea, recrutarea și selecția angajaților, respectiv controlul.

Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât în absența lui managerii nu-i pot determina pe angajați să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii și a celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cel mai frecvent utilizate sunt următoarele:

- **Participativ** - care implică participarea angajaților ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor și a sarcinilor de muncă.
- **Autocratic** - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajații și se poate aplica în situații în care nu sunt admise erori.
- **Permisiv** - adică managerii dau posibilitatea angajaților să acționeze aproape cum doresc ei.

Este greu a aprecia care dintre aceste stiluri de leadership este cel mai recomandabil pentru întreprinderile mici și mijlocii. Practica a dovedit că nici unul dintre ele nu este ideal, opțiunea depinzând de situație și de persoanele implicate.

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar altele stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- situația din momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- aptitudinile și atitudinea angajaților.

Comunicarea este procesul de transfer a ideilor și informațiilor de la o persoană la alta și constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager comunicațiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanță întrucât angajații doresc și au nevoie să știe ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-și putea desfășura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajați a pus în evidență cele mai importante informații care îi preocupă și a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalitățile de creștere a productivității muncii.

Deși comunicarea stă în atenția managerilor, totuși ea nu este întotdeauna eficientă datorită unor **bariere** care pot să apară referitoare la:

- nivelul ierarhic pe care se află un manager, în sensul că angajații au tendința să creadă ceea ce le spune managerul de la nivelul de vârf, indiferent dacă este adevărat sau nu;
- folosirea necorespunzătoare a limbajului tehnic și care nu este recepționat de angajații vizați;
- simpla neatenție și neînțelegere de către subordonați a instrucțiunilor transmise de manageri și lipsa de preocupare a acestora pentru a analiza feedbackul provenit de la angajați.

Motivația este procesul prin care managerii îi determină pe angajați să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajații, cu toate că uneori nu sunt conștienți că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaților un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivație pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajați, atunci aceștia vor reacționa negativ, cu consecințe nefavorabile asupra rezultatelor activității lor. Rezultatele în muncă ale angajaților depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivației pozitive și de gradul în care munca satisface așteptările angajaților.



Managerii folosesc motivația din următoarele considerente:

- pentru a atrage angajații potențiali, fapt ce presupune acordarea unor stimulente, cum ar fi: venituri corespunzătoare, condiții plăcute de muncă, posibilități de promovare;
- pentru a îmbunătăți rezultatele în muncă ale angajaților actuali, prin acordarea unor responsabilități sporite, a unor creșteri salariale sau prin recunoașterea în public a muncii bine efectuate;
- pentru a menține în întreprindere angajații actuali, prin acordarea unor stimulente bănești celor care au o vechime mai mare.

În privința motivării angajaților sarcina managerilor este de a cunoaște nevoile angajaților și de a aplica stimulentele care vor duce la obținerea rezultatelor dorite.

Principalele modalități de motivare a angajaților aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- ◆ Stimularea bănească constituie un element motivator principal pentru orice angajat indiferent de nivelul ierarhic pe care se află acesta.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

◆ Aprecierea obiectivă a performanțelor realizate de fiecare angajat și stabilirea recompenselor care i se acordă în funcție de aceste performanțe

Managerii trebuie să aibă în vedere că lipsa de obiectivitate în aprecierea rezultatelor muncii, în recunoașterea contribuției reale a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor întreprinderii provoacă stări de frustrare în rândul angajaților. Dacă există concordanță între rezultatele muncii și recompensele acordate unui angajat, atunci acesta va avea satisfacție în muncă (stare psihică opusă celei de frustrare) și va crește gradul de integrare a lui în colectiv.

◆ Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor importante privind activitatea întreprinderii, luarea în considerare a opiniilor acestora. Aceste aspecte reprezintă forme de recunoaștere și prețuire a capacității profesionale a angajaților, a atașamentului lor față de întreprindere.

◆ Folosirea cercurilor de calitate, adică a unor grupuri de angajați care se întâlnesc periodic pentru a identifica cele mai bune modalități privind îmbunătățirea calității și a rezultatelor muncii. Cu această ocazie angajații au posibilitatea să se implice în soluționarea problemelor și să-și manifeste creativitatea.

◆ Îmbogățirea conținutului muncii, adică acordarea unor responsabilități sporite angajaților și a autorității corespunzătoare, aceasta fiind apreciată de specialiști ca fiind cea mai bună cale de a motiva angajații.

◆ Folosirea managementului prin obiective, care se bazează pe ideea că participarea comună a subordonaților și managerilor la transpunerea obiectivelor generale ale întreprinderii în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra rezultatelor angajaților.

◆ Programul de muncă flexibil care dă posibilitatea angajaților să lucreze cu o altă structură a zilei de muncă decât cea normală (adică 8 ore consecutive pe zi), prin aceasta ei dobândind un control mai mare asupra timpului lor și a activităților pe care le desfășoară.

◆ Aplicarea sistemului de muncă "zero defecte" care constă în stimularea angajaților pentru a-și realiza corect, de prima dată sarcinile de muncă. Stimularea se va axa pe recunoașterea măiestriei angajaților în executarea unor sarcini de muncă specializate și pe stimularea mândriei lor profesionale.

Sistemul decizional în IMM-uri - particularități:

Prin decizie se înțelege, hotărârea de a alege varianta optimă în vederea atingerii obiectivului urmărit. Elementele sistemului decizional sunt: (Borza, A., 2009)

Decidentul reprezintă individul sau mulțimea de indivizi, care va alege varianta cea mai avantajoasă din cele posibile. Importanța acestei decizii depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului.

Pentru acest lucru este necesară pregătirea de specialitate, implicarea în activitatea unității prin urmărirea realizării obiectivelor stabilite și finalizarea eforturilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Deoarece individul ca persoană este un factor subiectiv, rezultă că deciziile pe care le ia, sunt influențate de anumite caracteristici ale acestuia. Pentru a lua decizii, acesta trebuie să întrunească două condiții: să fie investit cu autoritatea necesară în domeniul respectiv și să cunoască bine domeniul în care se iau decizii. Dificultățile crescând în adoptarea unor decizii, creșterea gradului de complexitate a problemelor ce se cer soluționate, impun din ce în ce mai mult ideea, că, decidentul trebuie să fie un profesionist în conducere. (Zahiu L., 2004).

Model ideal de conducător nu există, dar, se pot contura trăsături pentru orice factor de decizie: competență, identificarea aspirațiilor personale cu obiectivele salariaților și agenților economici, receptivitate față de nou, capacitate de a lua decizii în mod operativ dar bine gândit, autoperfecționare continuă și rapidă pentru a contrabalansa procesul uzurii cunoștințelor dobândite, să știe să se comporte cu colaboratorii și subordonații și să-i atragă în activitatea și responsabilitatea conducerii.

Mulțimea variantelor decizionale este constituită din totalitatea posibilităților de decizie. Modul de luare a deciziei constă tocmai în alegerea variantei optime.

Mulțimea criteriilor de decizie este constituită din totalitatea punctelor de vedere ale decidentului. Pot fi utilizate astfel mai multe criterii decizionale cum ar fi: profitul, calitatea, prețul etc;

Mediul ambiant este definit ca fiind reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe ale unității și care influențează și luarea deciziilor.

Printre factorii de influență asupra deciziei, ce aparțin mediului ambiant din interiorul unității, amintim: competența cadrelor de conducere; nivelul profesional al executanților; metodele și tehnicile de conducere folosite; sistemul informațional utilizat în unitate; gradul de înzestrare tehnică.

Factorii de influență ai mediului ambiant extern național sunt: politica guvernului: de investiții, de credite, de comerț exterior; cadrul juridic care reglementează statutul agenților economici; relațiile cu alte unități și cu statul; mediul social-cultural; mediul tehnologic.

În ceea ce privește mediul exterior internațional, el exercită asupra unității o influență importantă prin: fluctuațiile valutare; blocaje și embargouri; obligații impuse de tratatele internaționale.

Mulțimea consecințelor și obiectivelor urmărite. Ca element al sistemului decizional cuprinde ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective prin aplicarea variantelor decizionale.

Factorii primari ai deciziei manageriale sunt decidentul și mediul ambiant. În procesul decizional, factorii primari ai deciziei intră în interdependențe, care se reflectă în caracteristicile situațiilor decizionale pe care le generează. Pot exista trei situații: (Borza, A., 2009)

- **certitudine**, caracterizată prin probabilitatea maximă de a realiza obiectivul urmărit, utilizând modalitatea preconizată. Elementele implicate în situația decizională sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția lor poate fi anticipată cu precizie. Deciziile luate în condiții de certitudine se întâlnesc mai ales la nivelurile inferioare, în conducerea operativă a producției.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

De exemplu: întocmirea normelor de muncă existente cu norme noi.

- **incertitudine**, când probabilitatea realizării obiectivului este mare, dar asupra manierei în care trebuie procedat există dubii serioase. Asemenea situații implică un mare număr de variabile, cu puține excepții controlabile, unele insuficient studiate, de unde și anticiparea aproximativă a evoluției lor; De exemplu: lansarea pe piață a unui produs nou, ce nu a avut corespondent în trecut și căruia trebuie să-i estimăm nivelul cererii.
- **risc**, când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate a realizării apreciabilă, existând însă o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat. O parte apreciabilă dintre variabile sunt incontroleabile și chiar evoluția unora dintre variabile, controlabile este dificil de anticipat.

În societățile comerciale și regiile autonome se produc atât situații decizionale de certitudine, cât și de incertitudine și de risc. Apariția situațiilor de risc și incertitudine și finalizarea lor în decizii este inevitabilă și, în mare măsură, chiar necesară. Argumentele pe care se bazează afirmația de mai sus sunt următoarele:

- angajarea de acțiuni de mare eficiență, implică prin natura lor, un anumit risc, dată fiind existența unor importante variabile necontrolabile sau dificil de controlat;
- perioada în care se poate lua o decizie eficientă este limitată. În cazul în care decizia nu s-a înscris în intervalul optim, aceasta devine tardivă, fiind uneori imposibil de aplicat. De aici apare necesitatea adoptării deciziei chiar dacă unele variabile sunt insuficient cunoscute și analizate static și dinamic. Fiecare dintre cele trei categorii de decizii prezentate, necesită metode specifice de fundamentare.

Conceptul de decizie

Decizia este un act rațional, de alegere a unei linii de acțiune, prin care se urmărește realizarea unor obiective, ținând cont de resursele disponibile și condițiile concrete.

Decizia este momentul esențial al managementului, deoarece procesul managerial se axează pe elaborarea, adoptarea și aplicarea unor decizii. De calitatea acestor decizii depinde, eficiența activității agenților economici.

Întreaga activitate a unui manager poate fi definită ca o înlanțuire de decizii, cu precizarea că eficacitatea acestora depinde de măsura în care elaborarea lor este fundamentată științific.

Principalele condiții pentru luarea unei decizii sunt:

- să se determine factorii care influențează alegerea unei anumite soluții;
- să se realizeze una din cel puțin două variante de acțiune;
- să existe unul sau mai multe obiective de atins;
- să existe unul sau mai mulți decidenți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

În practica societăților comerciale și regiilor autonome decizia îmbracă două forme: act decizional; proces decizional;

Decizia ia forma unui act decizional, în sensul desfășurării sale într-o perioadă foarte scurtă de timp, de regulă câteva secunde sau minute. Actul decizional se referă la situații decizionale de complexitate redusă sau când respectiva situație are un caracter repetitiv. La baza actelor decizionale se află experiența și intuiția managerilor. (Zahiu L., 2004)

Procesul decizional, specific deciziilor mai complexe implică un consum de timp notabil, care poate fi de ordinul orelor, zilelor sau chiar săptămânilor, pe parcursul căruia se culege și analizează o anumită cantitate de informații, se stabilesc contacte umane și se consultă mai multe persoane în vederea conturării situației decizionale.

Deci un act decizional nu poate exista dacă nu există mai multe alternative, o singură soluție însemnând că nu avem de a face cu un proces de luare a deciziilor, eliminându-se astfel acțiunea umană.

Conținutul principal al activității de conducere îl constituie procesul de luare a deciziilor, conducere fără decizie neexistând.

Decizia se regăsește în toate funcțiile managementului și pe toate treptele ierarhice de management, ocupând astfel un loc central în procesul managementului.

Autoritatea deciziei rezultă din totalitatea atribuțiilor, competențelor și responsabilităților cu care au fost investite cadrele de conducere ale unității.

Deoarece procesul de management este procesul relațional dintre manageri, și întreg, personalul salarial al unității, rezultă că și procesul de decizie apare ca un proces socio-uman în care intervin, ca factori, decidentul sau forul de decizie și executantul sau personalul executant. Decizia de conducere trebuie să îndeplinească o serie de cerințe de raționalitate:

- să fie fundamentată științific, respectiv trebuie luată în concordanță cu cerințele legilor economice obiective, cu condițiile concret-istorice ale perioadei la care se referă și cu tendințele dezvoltării sistemului. Drept urmare, managerii din întreprinderi trebuie să fie buni cunoscători ai teoriei economice generale, ca și ai teoriei și practicii conducerii științifice.

Fundamentarea științifică a deciziilor presupune, de asemenea, din partea managerilor existența unor temeinice cunoștințe de specialitate, îmbinate cu cunoștințe din domeniul științei conducerii, existența unor informații veridice cu privire la fenomenul sau procesul respectiv, înlăturarea subiectivismului, improvizației, practicismlui, rutinei și întâmplării.

Dacă în cazul deciziilor curente, atunci când decidentul este presat de timp, se poate admite luarea unor decizii pe baza intuiției și a experienței managerului, la deciziile strategice fundamentarea științifică este o necesitate obiectivă, o cerință de încadrare armonioasă a dezvoltării de perspectivă a întreprinderii în ansamblul dezvoltării economiei naționale:

- să fie împuternicită, adică să fie luată de acel organism de conducere sau de acea persoană care are drepturi legale și atribuții în acest sens. Cu alte cuvinte, decizia trebuie luată de organul sau persoana în ale cărei sarcini de serviciu este înscrisă în mod expres. În acest fel decizia devine



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

obligatorie, are autoritate pentru toți subordonații. Transferarea deciziilor care trebuie luate la nivelurile ierarhice inferioare spre nivelurile superioare este o practică negativă, deoarece duce la fuga de răspundere și, ceea ce este mai grav, la alegerea de soluții necorespunzătoare deoarece organul superior nu cunoaște întotdeauna toate elementele de detaliu privind situația decizională respectivă.

- să fie clară și concisă, adică prin formularea deciziei să se precizeze, fără posibilitatea de interpretare, conținutul situației decizionale, astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă la fel respectiva situație. Coordonarea deciziilor sau integrarea lor în ansamblul deciziilor adoptate trebuie să se efectueze atât pe verticală cât și pe orizontală. Pe verticală cu deciziile luate de organele de conducere superioare, pe orizontală cu deciziile luate de organele de conducere de la aceleași nivel ierarhic, dar care vizează celelalte activități ale întreprinderii. Integrarea deciziilor este o cerință a principiului unității de decizie și acțiune.

În practica unităților economice se întâlnesc situații în care decidentul uită să coreleze deciziile pe care le ia cu lanțul de decizii luate anterior, sau cu alte decizii ce se iau, în același timp, pe alte probleme, dar care se intercondiționează.

- să fie oportună, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii concrete și implementării deciziei.
- să fie eficientă, pentru a urmări obținerea unui efect sporit cu un anumit efort.
- să fie completă, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și implementării deciziei.

Eficiența constituind criteriul de apreciere a activității de management, iar decizia reprezentând esența acestuia, este de la sine înțeles că orice decizie trebuie să fie apreciată prin prisma efectelor care se obțin în urma implementării ei.

Clasificarea deciziilor

Managerul unității este pus permanent în situația de a lua decizii. Numărul și frecvența luării deciziilor fiind foarte mare, se impune o clasificare a deciziilor, o grupare a lor în funcție de anumite criterii.

Deciziile se pot clasifica după mai multe criterii: (Zahiu L., 2004)

1) după gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident și după natura variabilelor care influențează rezultatele parțiale care se pot obține:

- decizii în condiții de certitudine concretizate prin faptul că se manifestă o singură stare a condițiilor obiective, a cărei probabilitate de apariție este egală cu unitatea.
- decizii în condiții de risc, când manifestarea stărilor condițiilor obiective se cunoaște cu o anumită probabilitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- decizii în condiții de incertitudine, când pentru manifestarea stărilor condițiilor obiective nu se cunoaște nici măcar probabilitatea de apariție.

2) după orizontul de timp și după implicațiile aplicării lor asupra obiectului condus:

- decizii strategice, care vizează orizonturi mari de timp, de peste un an și se referă la probleme majore ale activității unității, influențând întreaga activitate a firmei sau principalele sale componente. De regulă, deciziile strategice se referă la problemele privind dezvoltarea de perspectivă a întreprinderii;
- decizii tactice, adoptate pentru o perioadă relativ mai scurtă de timp, aproximativ un an, referindu-se la domenii importante ale unității și influențând de regulă, numai o parte din activitățile firmei. Dacă deciziile strategice intră în competența conducerii superioare a întreprinderii, deciziile tactice se pot lua și la celelalte nivele ale conducerii întreprinderii;
- decizii curente, adoptate cu o frecvență mai mare, pe un interval redus de timp și a cărei aplicare afectează un sector restrâns al activității unității. Ele se iau la toate eșaloanele conducerii unității, fiind mai frecvente la nivelul mediu și inferior al conducerii;

3) după numărul de persoane care fundamentează decizia:

- decizii unipersonale, elaborate și fundamentate de o singură persoană. Se referă la problemele curente ale firmei. Numărul lor reducându-se în condițiile creșterii complexității activității firmei.
- decizii de grup, la elaborarea cărora participă mai multe persoane. Numărul acestor decizii este destul de mare, mai ales în cadrul firmelor cu activitate importantă.

4) după periodicitatea elaborării deciziilor de conducere sunt:

- decizii unice, elaborate o singură dată sau de un număr redus de ori și la intervale mari de timp.
- decizii repetitive, care se elaborează de mai multe ori într-o unitate și care pot fi:
- periodice, elaborate la anumite intervale de timp determinate;
- aleatorii, care se repetă în mod neregulat.

5) după numărul de criterii decizionale care stau la baza fundamentării deciziilor, întâlnim:

- decizii uni - criteriale, fundamentate pe baza unui singur criteriu,
- decizii multicriteriale, fundamentate pe baza a două sau mai multe criterii.

Mecanismul elaborării deciziilor

Procesul decizional este procesul de elaborare a deciziilor și este constituit dintr-o succesiune de faze în care se pregătesc, se elaborează, se adoptă și se implementează deciziile. Numărul acestor faze este diferit în funcție de tipul deciziei. La deciziile curente, care, trebuie să răspundă unor situații simple similare cu multe situații anterioare, numărul fazelor decizionale se reduce la minim. În schimb



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

la deciziile tactice și mai ales la cele strategice procesul decizional devine foarte complex. Procesul decizional parcurge toate etapele în mod succesiv, deoarece problemele ce trebuie rezolvate sunt foarte complexe, cu implicații deosebite asupra întregii activități a firmei.

Procesul decizional are ca elemente constitutive:

Decidentul este constituit din organele de conducere participative ale firmei și din personalul salariat care este încadrat pe funcțiile de conducere existente pe diferite niveluri ierarhice ale firmei, respectiv managerii; caracteristic pentru acest element în etapa actuală este creșterea capacității lui decizionale, datorită antrenării unui număr mare de specialiști din producție, pregătirii corespunzătoare pe problemele științei conducerii a managerilor, utilizării metodelor moderne în cadrul procesului decizional.

- a) Personalul salariat executant este format din toți salariații firmei care execută deciziile, le transpun în practică; în condițiile actuale devine necesară creșterea gradului de receptivitate a personalului executant, ridicarea nivelului de pregătire generală și de specialitate;
- b) Cadrul sau mediul ambiant, privit la nivel de economie națională are în vedere mecanismul de funcționare al acestuia, iar privit la nivelul fiecărei firme în parte are în vedere condițiile concrete de natură economică tehnică, financiară etc.

Modificările înregistrate de fiecare factor în parte precum și diferențele dintre aceștia influențează inevitabil procesul decizional. Această influență are un caracter contradictoriu. Pe de o parte, creșterea calității și capacității decidentului în procesul de luare a deciziilor trebuie să se caracterizeze printr-un grad mare de precizie, iar pe de altă parte dezvoltarea mediului ambiant și a calității personalului executant sporește numărul variabilelor, ceea ce îngreunează procesul decizional, îl complică.

Procesul decizional nu este altceva decât procesul de elaborare a deciziilor, constituit dintr-o succesiune de faze succesive prin care se pregătește, se elaborează, se adoptă decizia.

Numărul acestor faze este diferit în funcție de tipul deciziei. La deciziile curente, care trebuie să răspundă unor situații simple, similare cu multe situații anterioare, numărul fazelor procesului decizional se reduce la minimum, în schimb la deciziile tactice și mai ales la cele strategice, procesul decizional devine foarte complex, parcurge toate etapele în mod succesiv, deoarece înseși problemele ce trebuie rezolvate sunt foarte complexe, cu implicații deosebite asupra întregii activități a întreprinderii. (Lazăr I., Ilieș L., Mirela P., Mortan M., Vereș V., Lungescu D., 2006)

Chiar dacă la unele decizii curente, procesul decizional se simplifică la maximum este necesar totuși a se cunoaște structura completă a lui, pentru ca organele de conducere și managerii din întreprinderi să acționeze ca atare atunci când au de elaborat decizii tactice și strategice.

Etapele procesului decizional sunt următoarele:

- delimitarea și precizarea problemei sau problemelor ce trebuie rezolvate. Deci, înainte de a merge mai departe trebuie ca decidentul să știe precis despre ce este vorba. Formularea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

precisă a problemei elimină eventualele interpretări nedorite și în funcție de acestea, acțiunile care nu se justifică.

Precizarea corectă a problemei, delimitarea domeniului în care trebuie să se intervină permite și conturarea cu claritate a obiectivului ce trebuie atins. Deci, se desprinde scopul întregii acțiuni care, la rândul lui trebuie să fie mobilizator și perceptibil nu numai pentru decident dar și pentru executați.

Deci formularea corectă a problemei și, pe baza ei, stabilirea cu precizie a scopului, constituie o condiție esențială pentru calitatea deciziei.

- documentarea sau culegerea, selectarea și prelucrarea informațiilor necesare luării deciziilor. Pentru luarea oricărei decizii este necesară cunoașterea perfectă a situației, fapt care se realizează printr-o anumită cantitate de informații suficient de completă și sintetică, obținută atât din interiorul întreprinderii, cât și din exteriorul acesteia. Informațiile obținute, reprezintă, de fapt, materialul ce ne permite să apreciem situația reală a unității respective pentru a putea lua decizia corespunzătoare în funcție de natura probleme ce trebuie rezolvată. Paralel cu informațiile obținute printr-o documentare riguroasă decidentul, în această etapă, face apel și la propunerile, soluțiile pe care le pot da salariații.

Sursele principale de furnizare a datelor sunt următoarele: situațiile statistice, situațiile care consemnează datele de control, datele de plan, de contabilitate și planificare financiară, prognozele elaborate de întreprindere sau de organele tutelare, colecțiile de legi și acte normative, arhiva unității, lucrările de specialitate, investigațiile de teren.

- prelucrarea datelor colectate, care urmărește să stabilească exactitatea acestora, gradul de cuprindere a problemei respective, modul în care se corelează diversele date. Deci, este propriu-zis o etapă de analiză și prelucrare a informațiilor culese, unde sunt puse în evidență atât aspectele de ordin cantitativ cât și calitativ ale informațiilor.
- formularea variantelor de decizie și analiza lor comparativă. Pe baza informațiilor și posibilităților concrete de care dispune întreprinderea la momentul respectiv, în funcție de modul de combinare a acestora, apar mai multe soluții, alternative sau modalități de realizare a obiectivului sau obiectivelor existente. La stabilirea alternativelor, o importanță deosebită, în special pentru elementele cantitative, o are utilizarea metodelor statistico-matematice și a tehnicilor moderne de stimulare a activității decidentului prin diferite metode și tehnici. În această etapă, sarcina acelor care se ocupă cu pregătirea deciziei este de a elabora toate variantele posibile. Atunci când deciziile sunt deosebit de importante și când solicită cunoștințe de strictă specialitate, este necesar ca variantele elaborate să fie avizate de către specialiști sau comisii de specialiști din întreprindere și din afară.
- alegerea variantei optime, respectiv a deciziei și aprobarea acesteia. Din totalitatea variantelor, decidentul alege pe aceea care va da cele mai bune rezultate cu aceleași cheltuieli de resurse umane, materiale sau financiare. Alegerea variantei optime se face prin dezbaterile proiectului de decizie de către organul de conducere colectivă - dacă decizia



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

intră în competența unui asemenea organ - sau prin consultarea decidentului individual cu alți specialiști din unitate. Dezbateră poate duce la îmbunătățirea deciziei prin introducerea unor noi criterii de optimizare și, în același timp, pregătește pe toți decidenții să-și asume răspunderea privind traducerea în faptă a deciziei care se naște. Evident, la alegerea variantei optime, azi se utilizează cu succes modelele matematice.

- realizarea deciziei sau transpunerea în viață a deciziei, etapă deosebit de importantă care trebuie pregătită cu multă atenție. Deciziile odată elaborate și adoptate, trebuie, în primul rând, să ajungă în timp util și în forma lor autentică de la organul conducător la cel executiv și, în al doilea rând, prin măsurile operative ce se iau de către organele receptoare cu sprijinul organelor de conducere, să fie transpuse imediat în practică. Pentru aceasta, se întocmește un plan de acțiune unde sunt precizate măsurile ce se impun pentru realizarea deciziei și se concretizează răspunsurile și sarcinile ce revin pe colectiv de muncă și persoane, precum și perioada de timp sau termenele când trebuie rezolvată fiecare sarcină. Acest plan de acțiune general poate fi detaliat la nivelul colectivelor de muncă, care primesc sarcina de realizare a deciziei, printr-un plan de măsuri organizatorice mult mai complet în care se precizează concret metodele și căile alese pentru realizarea deciziei, resursele materiale necesare, numărul persoanelor necesare și calificarea lor pentru realizarea unei lucrări sau a totalului de lucrări ce se impun.

Tot în această etapă se determină și formele și metodele de control privind executarea deciziei și evaluarea rezultatelor.

Procesul decizional, pentru a deveni cât mai eficient, se recomandă a fi declanșat cât mai aproape de momentul apariției problemei ce trebuie rezolvată.

Etapă procesului decizional, mai bine zis derularea lor, în ordinea pe care am prezentat-o, nu este întotdeauna necesară, ordinea lor nu este rigidă. Decidenții își pot organiza munca în conformitate cu cerințele de bază ale procesului decizional, cu situația concretă cu care se confruntă. Ideal ar fi ca toate deciziile să treacă prin aceste etape, însă activitatea practică, deși se bazează pe teorie, de multe ori se desfășoară ignorând-o. În orice caz, managerii trebuie să aibă un ghid de acțiune, un model de luare a deciziilor, pe care, în funcție de situații să încerce să-1 respecte, deoarece calitatea deciziei și eficiența economică rezultată prin aplicarea ei, cresc când procesul decizional se desfășoară corect.

Raționalizarea procesului decizional

Sistemul decizional este o componentă principală a sistemului de management, aflat într-o continuă perfecționare. Perfecționarea sistemului decizional este efectuată într-un ansamblu de lucrări care pot fi grupate în următoarele etape: (Lazăr I., Ilieș L., Mirela P., Mortan M., Vereș V., Lungescu D., 2006)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

1. Prezentarea sistemului decizional al firmei are drept scop cunoașterea ansamblului de decizii fundamentale adoptate de cadrele de conducere ale firmei într-o anumită perioadă. Această etapă presupune:
 - Elaborarea listei deciziilor adoptate în cadrul firmei la diferite niveluri ierarhice într-o perioada dată;
 - Elaborarea pentru decidenții de grup a fișei, componenților care cuprinde referiri la posturile ocupate în organele de conducere participative și respectiv în cadrul structurii organizatorice;
 - Precizarea atribuțiilor cadrelor de conducere de la diferite niveluri ierarhice;
 - Gruparea deciziilor elaborate la fiecare nivel ierarhic în funcție de anumite criterii.
2. Analiza sistemului decizional al firmei, care presupune:
 - Analiza corespondenței între componența organului de conducere participativ din punct de vedere al naturii și nivelului de pregătire și categoriile de decizii elaborate;
 - Analiza corespondenței între ponderea atribuțiilor manageriale la diferite niveluri ierarhice pe funcțiuni, funcții și domenii și ponderea deciziilor elaborate în diferite domenii, funcții și funcțiuni;
 - Analiza deciziilor prin prisma respectării cerințelor de raționalizare a deciziilor;
 - Analiza etapelor procesului decizional strategic, scopul acestuia;
 - Analiza modului de fundamentare a deciziilor prin prisma corespondenței metodelor folosite pentru elaborarea deciziilor din diferite grupe;
 - Rezultatul analizei se va concretiza într-o serie de puncte forte și puncte slabe ale sistemului decizional al firmei evidențiindu-se și cauzele care generează aceste puncte forte și puncte slabe.
3. Perfecționarea sistemului decizional al firmei. În această etapă, pornind de la punctele forte și de la punctele slabe ale sistemului decizional și de la cauzele care le-au generat, se vor elabora o serie de măsuri de perfecționare. Implementarea măsurilor propuse vizează o serie de lucrări, privind: modificări ale structurii organelor de conducere participative, schimbări ale unor cadre de conducere recomandări pentru o serie de cadre de conducere, prezentarea modului de parcurgere a etapelor procesului decizional, exemplificarea modului de utilizare a unor metode, tehnici și instrumente decizionale, punerea în funcțiune a unor aplicații informatice pentru fundamentarea deciziilor.
4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare propuse care pot fi efecte comensurabile sau necomensurabile.

Parcurgerea acestor etape de raționalizare a sistemului decizional al firmei prezintă o serie de particularități în funcție de specificul activității desfășurate, la nivelul de pregătire al managerilor, de amploarea sferei de cuprindere a studiului de raționalizare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Perspectivile întreprinderilor mici și mijlocii

Cercetări făcute în țările cu experiență în funcționarea economiei de piață au pus în evidență faptul că, întreprinderile mici și mijlocii concurează cu succes în multe domenii de activitate. Ca atare, apreciem că în viitor și în economia României se va accentua importanța întreprinderilor mici și mijlocii, datorită următoarelor considerații: (Zahiu L.,2004)

◆ Există tendința ca pe măsura dezvoltării economiei să se producă o schimbare în ponderea ramurilor economice, și anume în favoarea serviciilor. Astfel industria prelucrătoare în care predomină și au tradiție întreprinderile mari își va reduce importanța în favoarea serviciilor, domeniu în care predomină întreprinderile mici și mijlocii.

◆ S-au creat organisme care reprezintă și apără interesele întreprinderilor mici și mijlocii (de exemplu: Ministerul Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Comerțului și Mediului de Afaceri - ca organism guvernamental, Centrul Român pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii - ca organism neguvernamental, Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Centrul româno-american pentru promovarea inițiativei particulare - ca organisme profesionale).

◆ Au apărut publicații de specialitate consacrate întreprinderilor mici și mijlocii (cărți, reviste);

◆ Specialiștii în conducerea întreprinderilor mici și mijlocii sunt pregătiți corespunzător specificului acestor întreprinderi prin cursuri universitare sau postuniversitare.

◆ Există reglementări legale privind acordarea unor facilități întreprinderilor mici și mijlocii, astfel:

A). Potrivit Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 76/2001 privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea și autorizarea funcționării comercianților s-a instituit o procedură unică de înregistrare a întreprinderilor mici și mijlocii, prin completarea unui singur formular și prin depunerea acestuia la Oficiul Regional al Registrului Comerțului. Pe baza cererii de înregistrare se declanșează procedurile necesare pentru înregistrarea și autorizarea funcționării întreprinderii, astfel că eliberarea certificatului de înregistrare se face în maxim 25 zile.

B). În condițiile Legii nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, aceste întreprinderi beneficiază de următoarele facilități:

- au acces la activele disponibile ale societăților comerciale cu capital majoritar de stat, precum și ale regiilor autonome, care sunt obligate să organizeze prima procedură de achiziție publică numai pentru întreprinderile mici și mijlocii, după cum urmează:
 - pentru procurări de bunuri (cu excepția echipamentelor), respectiv a serviciilor (cu excepția reparațiilor) care nu depășesc 5000 lei;
 - pentru procurări de echipamente care nu depășesc 100 mii lei;
 - pentru reparații care nu depășesc 200 mii lei;
 - pentru construcții care nu depășesc 300 mii lei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- întreprinderile mici și mijlocii beneficiază de servicii de informare asistență, consultanță, cercetare și inovare tehnologică în domeniile financiar-bancar, management și marketing;
 - guvernul sprijină activitatea de cercetare și inovare tehnologică desfășurată de întreprinderile mici și mijlocii prin: includerea în programul național a unui capitol distinct referitor la activitatea de cercetare-dezvoltare desfășurată de întreprinderile mici și mijlocii; facilitarea accesului la informații tehnologice de specialitate și înființarea incubatoarelor de afaceri; obligativitatea punerii la dispoziția întreprinderilor mici și mijlocii a rezultatelor activității de cercetare-dezvoltare finanțate de la buget (în aceleași condiții de care beneficiază în prezent societățile comerciale cu capital majoritar de stat și regiile autonome);
 - guvernul și autoritățile publice locale asigură prin sume alocate de la buget finanțarea integrală sau parțială a unor programe de pregătire profesională destinate managerilor și angajaților întreprinderilor mici și mijlocii; aceste programe se vor realiza prin instituții de învățământ de stat și particular (autorizate și acreditate), prin organizații și centre de asistență și consultanță, prin programe de formare finanțate de organisme internaționale;
 - se acordă facilități economico-financiare, fiscale și bancare după cum urmează:
 - întreprinderile mici și mijlocii sunt scutite de la plata taxelor vamale pentru mașini, instalații, echipamente industriale, know-how care se importă în vederea dezvoltării activității proprii de producție și servicii;
 - nu se impozitează cota-parte din profitul brut utilizat în anul fiscal curent de către întreprinderile mici și mijlocii pentru investiții în active corporale și necorporale amortizabile (definite potrivit Legii nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, cu modificările ulterioare) destinate activităților pentru care aceste întreprinderi sunt autorizate;
 - pentru investițiile care nu sunt finalizate în anul curent respectiv, scutirea de impozit pe profit se acordă proporțional cu valoarea lucrărilor realizate efectiv, bazat pe situația parțială a lucrărilor;
 - vor beneficia de reducerea impozitului pe profit în proporție de 20% în cazul în care creează noi locuri de muncă, dacă se asigură creșterea numărului scriptic anual de personal cu cel puțin 10% față de anul financiar precedent;
 - sunt scutite de plata taxelor vamale pentru importul unor materii prime deficitare sau care nu se produc în țară necesare activităților proprii de producție, respectiv de prestări servicii (lista acestor materii prime se aprobă anual) ;
 - beneficiază de reducerea cu 75% a impozitului pe profitul obținut din producția livrată la export;
 - se înființează Fondul național de garantare a creditelor pentru întreprinderile mici și mijlocii sau alte instrumente de finanțare obținute de întreprinderile mici și mijlocii de la băncile comerciale.
- Întreprinderile mici și mijlocii se confruntă pe parcursul funcționării cu anumite**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

probleme, între care se evidențiază următoarele: (Lazăr I., Ilieș L., Mirela P., Mortan M., Vereș V., Lungescu D., 2006)

◆ Managerii nu au pregătirea necesară pentru a face față multiplelor probleme cu care se confruntă. În întreprinderile mici și mijlocii proprietarii desemnează de obicei o persoană care să fie manager, evitând crearea unei echipe de manageri. Aceasta înseamnă că managerul trebuie să adopte o mare varietate de decizii care presupun cunoștințe multiple, ceea ce pune în evidență neconcordanța între complexitatea problemelor pe care el este nevoit să le soluționeze și pregătirea profesională pe care o are.

◆ Lipsa resurselor financiare, ceea ce limitează posibilitățile acestor întreprinderi privind cumpărarea unor utilaje noi, întreținerea corespunzătoare a acestora, angajarea unui personal calificat și motivarea lui în muncă, efectuarea unor studii de marketing. Specialiștii apreciază că o cauză frecventă care duce la falimentul întreprinderilor mici și mijlocii este insuficiența resurselor financiare.

◆ Deficiențe în desfășurarea activităților de marketing, în sensul că lipsa de experiență a managerilor întreprinderilor mici și mijlocii face ca ei să aibă dificultăți în stabilirea cuantumului cheltuielilor de reclamă, în cuantificarea eficienței acțiunilor de reclamă, în identificarea celor mai adecvate canale de distribuție a produselor, etc.

◆ Dificultăți în recrutarea unor angajați calificați datorită faptului că managerii acestor întreprinderi nu au suficiente cunoștințe privind identificarea surselor pentru noi angajați și tehnicile de selecție necesare, comparativ cu managerii din întreprinderile mari.

Falimentul întreprinderilor mici și mijlocii în situația când se produce are următoarele consecințe:

- pierderea resurselor financiare de către investitori;
- efecte psihologice asupra proprietarilor, în sensul că cei mai în vârstă își vor reveni mai greu, iar cei tineri vor încerca să înceapă o nouă activitate, cheia succesului acestora fiind abilitatea de a învăța din greșeli;
- consecințe economice și sociale: reducerea numărului de locuri de muncă, încetarea producerii unor produse sau a prestării unor servicii necesare consumatorilor.

Cauzele falimentului întreprinderilor mici și mijlocii au în vedere următoarele elemente: (Solcan A., 2006)

◆ Caracteristicile întreprinzătorului:

Întreprinzătorul este elementul central în asigurarea succesului întreprinderii, în sensul că se cer abilități personale. Lipsa acestor abilități pot determina eșecul unei întreprinderi în orice fază s-ar afla aceasta.

◆ Abilitățile manageriale:

Multe întreprinderi mici și mijlocii eșuează ca rezultat direct al managementului greșit. Pregătirea managerilor în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii trebuie să cuprindă dobândirea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

cunoștințelor referitoare la etapele dezvoltării întreprinderii și în funcție de ele să se determine cerințele de management. În economia de piață s-a constatat o lipsă generală de calitate și cunoștințe manageriale.

◆ Mediul exterior influențează direct existența și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. Datorită dimensiunii lor ele sunt mai sensibile la factorii perturbatori comparativ cu întreprinderile mari.

◆ Resursele întreprinderii (resursele umane, dotarea tehnică, resursele materiale, resursele financiare etc.) determină direct succesul acesteia pe piață.

S-au făcut cercetări privind posibilitatea de previzionare a eșecului întreprinderilor mici și mijlocii. În acest scop specialiștii au construit **modele financiare de previziune a eșecului**, cum ar fi următoarele:

- Modele variabile simple care încearcă să prevadă eșecul studiind nivelul și tendințele unui singur indicator financiar. Se pot folosi următorii indicatori financiari: raportul dintre fluxul de numerar și datoria totală, raportul între venitul net și activele totale, raportul între datoriile totale și activele totale, raportul între capitalul circulant și activele totale. Probabilitatea de eroare a acestor indicatori scade pe măsură ce perioada la care se aplică este mai îndepărtată de momentul înregistrării falimentului.
- Modele variabile complexe care combină mai mulți indicatori, cărora li se aplică ponderi diferite pentru a obține un profil mai complet al întreprinderii: raportul între capitalul circulant și activele totale, raportul între veniturile brute și activele totale, raportul între vânzări și activele totale, raportul între valoarea pe piață a acțiunilor și valoarea contabilă a datoriei totale.

Este dificil a previziona eșecul unei întreprinderi numai prin analiza rezultatelor financiare, întrucât chiar în condițiile unei situații financiare solide calea spre faliment poate fi scurtată sub acțiunea unor factori interni și externi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Unitatea lucrativă³³ – componentă de bază a economiei naționale

Pe teritoriul României se pot înființa-constitui și funcționa, potrivit legilor în vigoare (*Legea nr.15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, Legea nr.35/1991 privind regimul investițiilor străine, Legea nr.33/1991 privind activitatea bancară etc.*), următoarele categorii de unități lucrativă, având drept scop obținerea de profit:

- a) **unități economice** producătoare de bunuri materiale și suprasimbolice, lucrări și servicii, precum și cele din sfera schimbului de mărfuri;
- b) **unități financiare** (*bănci, case de depozit și consemnațiuni, societăți de asigurare, burse de valori etc.*) - menite să mobilizeze și distribuie resursele financiare temporar disponibile în cadrul economiei naționale.

Indiferent de modalitatea practică de realizare a scopului - obținerea de profit -, unitățile lucrativă se pot înființa-constitui în una din următoarele **forme juridice**:

- a) **regii autonome** - unități lucrativă de stat ce se organizează și funcționează în ramurile strategice ale economiei naționale - industria de armament, energetică, exploatarea minelor și a gazelor naturale, poștă și transporturi feroviare -, precum și în unele domenii aparținând altor ramuri stabilite de guvern³⁴;
- b) **societăți comerciale** - unități lucrativă înființate prin acte administrative sau constituite prin asociere de persoane fizice și/sau juridice în vederea efectuării de acte de comerț, cu respectarea dispozițiilor legale³⁵.

La rândul lor, **societățile comerciale** se pot înființa-constitui în una din următoarele **forme juridice**:

- b₁) **societate în nume colectiv**, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;

³³ UNITATEA LUCRATIVĂ = unitate economică și/sau financiară înființată sau constituită în scopul obținerii de profit. Cuvântul "lucrativ" provine din latinescul "lucrum" = câștig.

³⁴ Legea nr.15/1990 privind organizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale, art.2, Monitorul Oficial al României nr.98 din 8 august 1990.

³⁵ Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, Monitorul Oficial al României nr.126 - 127 din 17 noiembrie 1990.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

b₂) **societate în comandită simplă**, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați; comandarii răspund numai până la concurența aportului lor;

b₃) **societate în comandită pe acțiuni**, al cărei capital social este împărțit pe acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați; comandarii sunt obligați numai la plata acțiunilor lor;

b₄) **societate pe acțiuni**, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; acționarii sunt obligați numai la plata acțiunilor lor;

b₅) **societate cu răspundere limitată**, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.

Societățile comerciale, în raport cu forma de proprietate (*de stat sau individuală*), pot fi:

- a) societăți comerciale de stat sau publice;
- b) societăți comerciale private sau particulare.



Societățile comerciale de stat sau publice se pot înființa și organiza numai sub formă de societăți pe acțiuni sau societăți cu răspundere limitată (Legea nr. 15/1990, art. 16).

Societățile comerciale private sau particulare pot constitui și organiza în oricare din formele juridice prezentate mai sus.

Acestea, în raport cu modul de constituire și funcționare, pot fi:

- b₁) **societăți comerciale de personae** (*societatea în nume colectiv și societatea în comandită simplă*);
- b₂) **societăți comerciale de capitaluri** (*societatea pe acțiuni*);
- b₃) **societăți comerciale de persoane și capitaluri** (*societatea în comandită pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată*).

Unitățile lucrative de stat sau publice se înființează în temeiul și pe baza unui act administrativ emis de un organ al administrației de stat, după cum urmează:

- cele de interes național - pe baza unei **hotărâri a guvernului**;
- cele de interes local - pe baza **deciziei unui organ al administrației locale de stat**.

Pentru regiile autonome prin actul de înființare se stabilesc următoarele: denumirea, sediul principal, obiectul de activitate și patrimoniul.

Regiile autonome pot înființa în cadrul structurii lor: uzine, fabrici, exploatări, servicii, filiale, sucursale și alte asemenea subunități necesare realizării obiectului lor de activitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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



Remarcă. Modalitatea de constituire a acestora, relațiile din cadrul regiei autonome și cu terții se stabilesc prin „Regulamentul de organizare și funcționare” - elaborat de consiliul de administrație și aprobat de organul administrației de stat care a emis actul de înființare a regiei autonome.

Pentru societățile comerciale de stat sau publice prin actul de înființare se aprobă „Statutul” și se stabilesc:

- a) forma juridică, obiectul de activitate, denumirea și sediul principal al societății;
- b) capitalul social subscris, structura și modalitatea de constituire a acestuia;
- c) modalitatea de preluare a activului și pasivului unității lucrative de stat care se înființează ca societate comercială.

Societățile comerciale private sau particulare se constituie în mod diferit în funcție de forma lor juridică³⁶, astfel:

- a) **societatea în nume colectiv** și **societatea în comandită simplă** se constituie prin “**Contract de societate**”, încheiat în formă autentică.



Remarcă. În ambele cazuri, numărul asociaților nu poate fi mai mic de doi. Pentru societățile în comandită simplă trebuie să existe cel puțin un asociat comanditat și un asociat comanditar.

Contractul de societate trebuie să cuprindă:

- numele și prenumele sau denumirea asociaților, domiciliul ori sediul și cetățenia sau naționalitatea acestora;
- forma, denumirea și sediul societății;
- obiectul societății;
- capitalul social subscris și vărsat cu menționarea aportului fiecărui asociat, în numerar sau alte bunuri, valoarea lor și modul de evaluare, precum și data la care se va vărsa integral capitalul social subscris³⁷;
- asociații care administrează și reprezintă societatea, cu stabilirea limitelor puterilor lor;
- partea fiecărui asociat la profit și pierderi;
- localitățile din țară sau străinătate unde societatea înființează sucursale ori filiale;
- durata societății;
- modul de dizolvare și lichidare a societății.

36 Mârza, Ștefan - CONSTITUIREA SOCIETĂȚILOR COMERCIALE. Editura IMAGO, Sibiu, 1992.

37 Pentru aceste forme juridice de societăți comerciale, mărimea capitalului social se stabilește prin acordul de voință al asociaților în momentul constituirii, fără nici o restricție legală.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

b) **societatea pe acțiuni și societatea în comandită pe acțiuni** se constituie prin “Contract de societate” și “Statut”.



Remarcă. Contractul de societate se semnează de toți asociații sau, în caz de subscripție publică, de membrii fondatori.

“Contractul de societate” și “Statutul” se încheie în formă autentică și trebuie să cuprindă:

- numele și prenumele sau denumirea acționarilor, domiciliul ori sediul și cetățenia sau naționalitatea acestora;
- denumirea și sediul societății și al sucursalelor sau al filialelor;
- forma și obiectul societății;
- capitalul social subscris și cel vărsat. La constituire, capitalul social vărsat nu va fi mai mic de 30 % din cel subscris, dacă prin lege nu se prevede altfel;
- valoarea bunurilor aduse ca aport în natură în societate, modul de evaluare și numărul acțiunilor acordate pentru acestea;
- numărul și valoarea nominală a acțiunilor, cu specificarea dacă sunt nominative sau la purtător, și numărul lor pe categorii;
- numărul, numele, prenumele și cetățenia administratorilor, garanția pe care sunt obligați să o depună, puterile lor și drepturile speciale de administrare și de reprezentare acordate unora dintre ei; în societățile în comandită pe acțiuni, numele și prenumele sau denumirea, domiciliul ori cetățenia sau naționalitatea comanditaților, arătându-se care dintre ei administrează și reprezintă societatea;
- condițiile pentru valabilitatea deliberărilor adunării generale și modul de exercitare a dreptului de vot;
- numărul, numele, prenumele și cetățenia cenzorilor;
- durata societății;
- modul de distribuire a profitului;
- acțiunile comanditarilor - în societatea în comandită pe acțiuni;
- operațiuni încheiate de acționari în contul societății ce se constituie și pe care societatea urmează să le preia, precum și sumele ce trebuie plătite pentru acele operațiuni.

Societatea se poate constitui prin subscripție publică numai dacă întregul capital a fost subscris și fiecare acceptant a vărsat în numerar jumătate din valoarea acțiunilor subscrise.

Acțiunile ce reprezintă alte aporturi decât în numerar vor fi acoperite integral la constituire. Aporturile în creanțe nu sunt admise.

c) **societatea cu răspundere limitată** se constituie prin “Contract de societate” și “Statut”, care se încheie în formă autentică.



Remarcă. Contractul va cuprinde mențiunile cerute pentru societatea în nume colectiv și în comandită simplă, precum și repartizarea părților sociale.

Prestațiile în muncă și creanțele nu pot constitui aport.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Bunurile ce reprezintă aporturi în natură se transmit în momentul constituirii societății.

Părțile sociale nu pot fi reprezentate prin **titluri negociabile**.

Administratorii pot elibera, la cerere, un certificat constatator al drepturilor asupra părților sociale, dar cu mențiunea că nu poate servi ca titlu pentru transmiterea drepturilor constatate, sub sancțiunea nulității transmiterii.

Dacă, în afară de părțile sociale, asociații sau vreunul dintre ei se obligă față de societate și la prestații periodice în natură, contractul de societate va determina conținutul, durata și modalitățile prestațiilor, remunerația convenită și sancțiunile împotriva asociaților care nu vor îndeplini obligațiile asumate.

În societățile cu răspundere limitată, numărul asociaților nu poate fi mai mare de 50.

În caz de aporturi în natură, acestea vor putea reprezenta cel mult 60 % din capitalul social.

d) **societatea cu răspundere limitată cu proprietar unic** se constituie numai pe bază de "Statut".



Remarcă. Într-o astfel de societate părțile sociale sunt ale unei singure persoane.

Aceasta, în calitate de proprietar unic, are drepturile și obligațiile ce revin, potrivit Legii nr.31/1990, adunării generale.

Dacă proprietarul unic este administrator îi revin și obligațiile prevăzute de lege în această calitate.

Unitățile lucrative în calitate de comercianți (*unități care exercită în mod obișnuit acte de comerț*) sunt obligate³⁸ ca, înainte de începerea comerțului, să ceară înmatricularea în "Registrul comerțului", și să solicite înscrierea în același registru a mențiunilor privind actele și faptele a căror înregistrare este prevăzută de lege³⁹.



Remarcă. Unitatea lucrativă devine persoană juridică în momentul înmatriculării ei în "Registrul comerțului".

Pentru a exista ca persoană juridică, unitatea lucrativă trebuie să îndeplinească cel puțin următoarele condiții de bază⁴⁰:

- să aibă o organizare de sine stătătoare (*o denumire proprie, un sediu propriu, o structură organizatorică - de producție, funcțională și de conducere -, un mod de încetare a persoanei juridice*);
- un patrimoniu propriu - care îi permite să participe în nume propriu la raporturile juridice civile;
- un scop licit.

38 Legea nr.26/1990 privind registrul comerțului, Monitorul Oficial al României nr.121 din 7 noiembrie 1990.

39 Legea nr.26/1990, art.1.

40 Iliescu, Gheorghe - CURS DE DREPT CIVIL. DREPTURILE REALE. I.I.S.Sibiu, Facultatea de Drept Economic-Administrativ,1978.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

În calitate de persoană juridică, unitatea lucrativă poate stabili relații economico-financiare și intra ca parte în raporturile juridice civile, având **capacitate juridică civilă**, adică: capacitate de folosință și capacitate de exercițiu.

Capacitatea de folosință a persoanei juridice este aptitudinea generală și abstractă de a dobândi drepturi și de a avea obligații civile.

De regulă, începutul capacității de folosință a unității lucrativă este marcat de înmatricularea ei la Oficiul Registrului Comerțului; adică, de momentul dobândirii personalității juridice. Excepție de la această regulă generală fac unitățile lucrativă publice sau de stat, care dobândesc capacitate de folosință anticipată de la data emiterii actului administrativ de înființare. Dar, această capacitate juridică este limitată numai la drepturile și obligațiile necesare dobândirii personalității juridice.

Conținutul capacității de folosință a persoanei juridice diferă de la o unitate lucrativă la alta, fiind determinat de scopul ființării acestora - precizat prin actul administrativ de înființare, prin contractul de societate și/sau statut.

Sfârșitul capacității de folosință a unității lucrativă are loc pe data încetării ființei persoanei juridice, marcată de momentul: reorganizării (*fuziunea, absorbția, divizarea totală sau parțială a unităților lucrativă publice*) sau dizolvării lor.



Remarcă. Organul competent să dispună reorganizarea unităților lucrativă de stat sau publice este același cu cel care este abilitat să le înființeze.

Odată cu dobândirea personalității juridice, unitatea lucrativă are și **capacitate de exercițiu**, adică, capacitate de a-și asuma obligații săvârșind acte juridice⁴¹

Punerea în valoare a capacității de exercițiu (*angajarea personalului, stabilirea de relații economico-financiare și juridice cu terții, folosirea fondurilor proprii, întocmirea și executarea bugetului, încheierea bilanțului contabil și a contului de profit și pierderi etc.*) pe care o are unitatea lucrativă, în calitate de persoană juridică, se realizează de către organele sale manageriale.

Unitatea lucrativă - fiind câmpul de manifestare a principalelor trăsături ale sistemului economic adoptat de societate, în speță, de puterea politică de stat, și cadrul în care sunt create principalele bunuri ce compun produsul național brut - **este o componentă de bază a economiei naționale.**

Sistemul economic, adoptat de puterea politică din țara noastră - **bazat pe libera inițiativă și concurență** - se sprijină pe un puternic **sector public** și un **sector privat** în plină expansiune.

⁴¹ Pop, Aurel și Beleiu, Gheorghe - DREPT CIVIL. Universitatea din București, Facultatea de Drept, 1975.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Existența și dimensiunile sectorului public sunt determinate nu numai de contextul social-politic-istoric dat, ci și de caracterul de monopol național al unor resurse și activități - pământul, bogățiile solului și subsolului, anumite tipuri de transporturi și servicii publice etc., fie de necesitățile temporare de protecție socială, de asanare a unor sectoare de activitate, de păstrare a echilibrului ecologic etc.

Păstrarea unui puternic sector public constituie una din modalitățile prin care statul modern, democratic, intervine ca moderator în mecanismul economiei de piață, care, esențialmente trebuie să fie bazat pe proprietatea individuală. Numai proprietatea privată permite exercitarea de către individ, în totală libertate decizională, a tuturor atributelor definitorii ale dreptului de proprietate: posesia, folosința, dispoziția și uzufructul. Delegarea de către individ, a exercitării unuia sau altuia dintre elementele dreptului său de proprietate nu schimbă caracterul de individualitate al proprietății sale, tot așa cum delegarea de către stat a exercitării unuia sau altuia dintre elementele dreptului său de proprietate nu schimbă caracterul public al proprietății acestuia.

Indiferent de forma de proprietate, caracteristica fundamentală a sistemului economic adoptat o reprezintă autonomia decizională a unităților lucrativă.

Patrimoniul unității lucrativă -obiectul de studiu al contabilității

După cum am arătat în subcapitolul precedent, una din condițiile fundamentale de întemeiere ontologică a persoanei juridice este: „existența unui patrimoniu propriu”.

Conceptul de **PATRIMONIU**⁴² îl vom considera ca fiind: „totalitatea drepturilor și obligațiilor evaluabile pecuniar, și ca ansamblul lucrurilor⁴³, asupra cărora acestea poartă, ce aparțin unei persoane”.

Conceptul de „patrimoniu” este o unitate sintetică de structură⁴⁴ - entitate autonom constituită, distinctă atât față de persoana căreia îi aparține, cât și față de fiecare element ce îl compune. La rândul lor, fiecare dintre elementele componente ale patrimoniului are o dublă funcție: de componentă a întregului - calitate ce le integrează în structura și funcțiile totalității (*întregului*) și de entitate de sine stătătoare - însușire ce le permite să se delimiteze și determine, în anumite circumstanțe, față de întreg.

În calitate de unitate sintetică de structură, patrimoniul are următoarele trăsături caracteristice:

- este o universalitate juridico-economico-financiară;
- este personal, în sensul că, aparține unei anumite persoane și este netransmisibil - fiind condiție fundamentală de întemeiere ontologică a persoanei;

42 Iliescu, Gheorghe - CURS DE DREPT CIVIL. Drepturile reale. I.I.S.Sibiu, Facultatea de Drept Economic-Administrativ, 1979, p.6.

43 * * * MICUL DICȚIONAR ENCICLOPEDIC. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978, definește noțiunea de lucru ca fiind: "tot ceea ce există în afară de ființe și care este conceput ca un obiect unic (concret, abstract, real, ideal)".

44 Immanuel Kant - CRITICA RAȚIUNII PURE. Editura Științifică, București, 1969.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- este distinct față de persoana căreia îi aparține și nu inclus acesteia;
- este unic;
- este indivizibil.

Conținutul conceptului de „patrimoniu” este dat de totalitatea:

- a) drepturilor patrimoniale evaluabile pecuniar și a lucrurilor asupra cărora acestea poartă;
- b) obligațiilor patrimoniale evaluabile pecuniar și a lucrurilor asupra cărora acestea poartă.

1

Drepturile patrimoniale sunt drepturi civile ce se nasc în raporturile juridice ale persoanei (*fizice sau juridice*) cu terții în calitate de **subiect activ**.

Obligațiile patrimoniale sunt obligații civile ce se nasc în raporturile juridice ale persoanei (*fizice sau juridice*) cu terții în calitate de **subiect pasiv**.

Lucrurile⁴⁵ asupra cărora poartă drepturile și obligațiile patrimoniale sunt întruchipări ale existenței în obiecte unice (*concrete, abstracte, reale, ideale*) - adică, în tot ceea ce există în afara ființei.

Lucrurile constituie, pe de o parte, „obiectul relațiilor economico-financiare” ce se stabilesc între subiecții economici, iar pe de altă parte, „obiectul derivat al raporturilor juridice patrimoniale” stabilite între părți(subiecții raporturilor juridice civile).

Pentru a răspunde unor necesități de ordin practic și teoretic vom încerca **clasificarea lucrurilor după anumite criterii**⁴⁶, astfel:

a) **după modul de înfățișare** - în calitate de lucru pentru altul, *avem*:

lucruri corporale - cele care au o existență materială, fiind perceptibile simțurilor subiectului cunoscător (*o clădire, un automobil, un calculator, combustibili, piese de schimb etc.*);

- **lucruri necorporale(incorporale)** - cele care au o existență abstractă, ideală, neputând fi perceptibile ca atare, cu ajutorul simțurilor (*cheltuielile cu constituirea firmei, cheltuielile de cercetare și dezvoltare, concesiunile, brevetele și alte drepturi și valori similare, fondul comercial etc.*).

b) **după modul lor de comportare în spațiu**, avem:

- **lucruri mobile (res mobilis)** - fie prin natura lor, fie prin determinarea legii;

- **lucruri imobile (res immobilis)** - lucruri care au o așezare fixă și care, deci, nu pot fi mutate dintr-un loc în altul. Lucrurile imobile pot fi **imobile prin natura lor(pământul și toate lucrurile care, în**

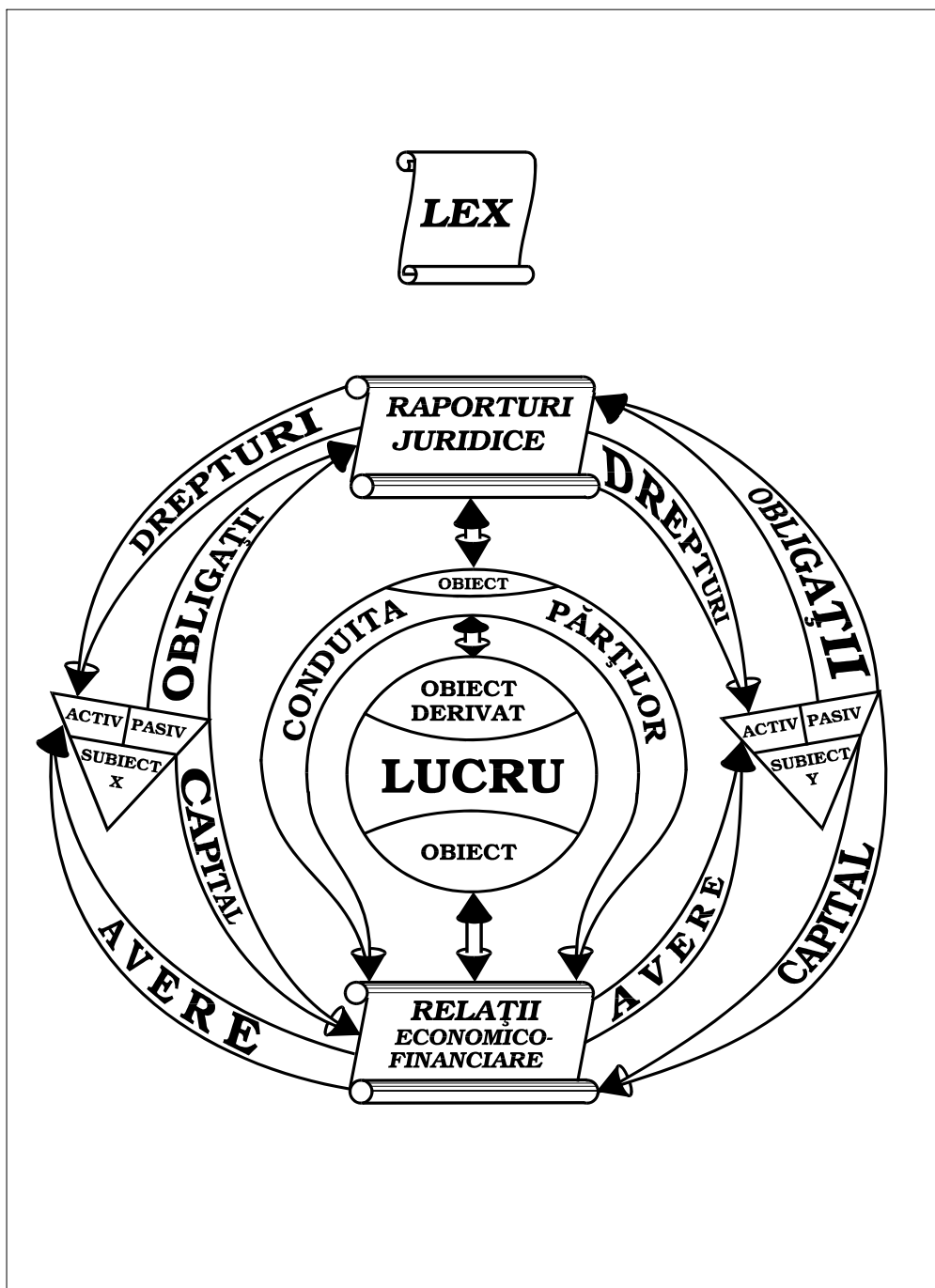
⁴⁵ Constantin Noica - CUVÂNT ÎMPREUNĂ DESPRE ROSTIREA ROMÂNEASCĂ. Editura Eminescu, București, 1987, p.279 <<Sunt nenumărate făpturi pe lume, dar lucruri sunt încă mai multe. Lucru este și gândul (“ce lucru ai în minte?”), și simțirea (“ce lucru te încearcă”), lucru e tot ce are nume, dimpreună cu ce nu are, în cer și pe pământ. O clipă șovăi să numești lucruri ființele vii; dar le poți numi lucrări ale firii, și le îneci astfel și pe ele în anonimatul cuvântului ce se întinde, atât de mult încât ajunge până la granițele tăcerii. A spune despre ceva că e lucru înseamnă a tăcea cu privire la el>>.

⁴⁶ Traian Ionașcu și alții - TRATAT DE DREPT CIVIL. Volumul I. Partea generală. Editura Academiei, București, 1967.

Investește în oameni!

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

mod natural sau artificial, sunt încorporate pământului, cum ar fi: clădirile, conductele de apă, recoltele prinse de rădăcini și fructele de pe arbori neculese încă etc.) sau imobile prin destinație





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

(utilajele, uneltele, precum și lucrurile mobile pe care proprietarul le-a „așezat către fond în perpetuu” - art.468 C.civ.). Spre deosebire de imobilele prin natura lor, unde imobilizarea este materială, la imobilele prin destinație imobilizarea are numai caracter juridic. Ea se face prin manifestarea de voință a proprietarului care afectează un anumit mobil unui imobil prin natură pentru ai spori utilitatea.

c) **după modul lor de determinare**, avem:

- lucruri individual determinate, prin caracterele care le fac să se deosebească de altele asemănătoare (*o casă, un teren etc.*);

- lucruri determinate prin caracterele lor generice, - care se determină cu ajutorul elementelor proprii genului din care fac parte (*genul privit în întregul său*). Asemenea lucruri se indică prin număr, greutate, măsurare (*banii, combustibilii, alimentele*).

d) **după posibilitatea înlocuirii lucrului prin altul**, avem:

- lucruri fungibile - susceptibile a fi înlocuite prin altele în executarea unei obligații;

- lucruri nefungibile - ce nu pot fi înlocuite prin altele în executarea unei obligații.

e) **după modul de comportare în procesul folosirii**, avem:

- lucruri consumptibile - al căror corp se distruge, se transformă sau înstrăinează la prima folosire (*materiile prime, materialele auxiliare, combustibilii, ambalajele, banii etc.*);

- lucruri neconsumptibile - al căror corp nu se distruge, nu se transformă sau înstrăinează în procesul utilizării lor. Ele pot face obiectul unor utilizări repetate, fără a-și pierde forma de existență (*deși se uzează*) sau fără a trece dintr-un patrimoniu într-altul (*terenurile, mijloacele fixe etc.*).

f) **după posibilitatea împărțirii lor**, avem:

- lucruri divizibile - ce pot fi împărțite fără a li se schimba destinația (*stofa, pâinea etc.*);

- lucruri indivizibile - ce nu pot fi împărțite fără a li se schimba destinația (*animalele, utilajele etc.*).

g) **după modul de asociere cu alte lucruri în procesul folosirii**, avem:

- lucruri principale - sunt acelea ce se pot folosi independent conform destinației lor;

- lucruri accesorii - sunt acelea care servesc la folosirea altor lucruri de care sunt legate prin aceeași destinație (*supracoperta unei cărți, imprimanta atașată unui calculator etc.*).

h) **după susceptibilitatea lor de a produce fructe**, avem:

- lucruri frugifere - lucruri susceptibile de a produce fructe;

- lucruri nefrugifere - lucruri care nu sunt susceptibile de a produce fructe.

Se consideră fruct tot ceea ce un lucru produce în mod periodic fără consum de substanță.

Fructele pot fi: **naturale**(*vânatul, fructele de pădure etc.*), **industriale**(*cerealele de pe pământul cultivat*) și **civile** (*chiria, dobânda, dividendele etc.*).



Remarcă. Fructele trebuie deosebite de produse, care presupun consumarea substanței și nu au caracter de periodicitate (*piatra de carieră*).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Orice lucru asupra căruia, într-un raport juridic, pot exista drepturi patrimoniale reale ale subiectului activ și obligații corelative ale subiectului pasiv (*subiecților pasivi*) constituie un „BUN”⁴⁷.

BUNURILE, în raport cu natura lor sunt:

- a) bunuri economice (*necorporale și corporale*);
- b) bunuri financiare.

Parte a activului patrimonial, BUNURILE constituie - din punct de vedere economic - temelia și temeiul AVERII unei persoane fizice sau juridice. Cealaltă parte a activului patrimonial și componentă ontologică a AVERII o constituie CREAȚELE.



Remarcă. În raporturile juridice patrimoniale, asupra bunurilor poartă drepturile reale, iar în legătură cu creanțele apar drepturile de creanță ale subiectului activ!

Orice activitate economico-financiară implică folosirea - utilizarea și/sau consumarea - anumitor bunuri economice (*fond comercial; concesiuni, brevete și alte drepturi și valori asimilare; terenuri; mijloace fixe; materii prime; piese de schimb; combustibili; fond de comerț etc.*), cunoscute în terminologia economiei de piață sub numele de **ACTIVE REALE**. Dar, necesitatea asigurării unei circulații cât mai libere între unitățile lucrative și a folosirii cât mai eficiente de către acestea a activelor reale; a celerității circuitului lor în cadrul economiei naționale - concomitent cu păstrarea proprietății asupra bunurilor economice - au impus o dedublare a lor și apariția **ACTIVELOR FINANCIARE**. Cu alte cuvinte, activele financiare reprezintă „fotografia bănească”, „imaginea din oglinda pieței” a proprietății asupra activelor reale. În economia de piață, cineva (*în ultimă instanță: individul sau statul*) este proprietarul activelor reale; calitate exprimată și dovedită printr-un înscris (*bancnote emise de Banca Națională, acțiuni, obligațiuni, cecuri, certificate de depozit, cambii, trate, bilete la ordin, bonuri de tezaur, bonuri de casă etc.*).

Partea de AVERE afectată de o manieră durabilă activității lucrative de către proprietarii firmei - în scopul ființării și consolidării economico-financiare a acesteia - constituie activele imobilizate ale unității lucrative.

Activele imobilizate, în raport cu aspectul lor - natural, material, financiar și al stadiului devenirii lor -, sunt:

a) imobilizări necorporale:

- cheltuieli de constituire;
- cheltuieli de dezvoltare;
- concesiuni, brevete, licențe, mărci comerciale, drepturi și active similare;

⁴⁷ Traian Ionașcu și alții - TRATAT DE DREPT CIVIL. Vol.1. Partea generală. Editura Academiei, 1967.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- fondul comercial;
- alte imobilizări necorporale.

b) imobilizări corporale:

- terenuri și amenajări de terenuri;
- construcții;
- mașini, utilaje și instalații de lucru; aparate și instalații de măsurare, control și reglare; mijloace de transport; animale de muncă; plantații; mobilier; aparatură birotică; echipamente de protecție a valorilor umane și materiale și alte active corporale.

c) imobilizări în curs de aprovizionare:

- instalații tehnice, mijloace de transport, animale și plantații în curs de aprovizionare;
- mobilier, aparatură birotică, echipamente de protecție a valorilor umane și materiale și alte active corporale în curs de aprovizionare;

d) imobilizări în curs și avansuri pentru imobilizări:

- imobilizări corporale în curs de execuție;
- avansuri acordate pentru imobilizări corporale;
- imobilizări necorporale în curs de execuție;
- avansuri acordate pentru imobilizări necorporale.

e) imobilizări financiare:

- acțiuni deținute la entitățile afiliate;
- interese de participare;
- titluri puse în echivalență (acest cont apare numai în situațiile financiare anuale consolidate);
- alte titluri imobilizate;
- creanțe imobilizate (sume datorate de entitățile afiliate, dobânda aferentă sumelor datorate de entitățile afiliate, creanțe legate de interesele de participare, dobânda aferentă creanțelor legate de interesele de participare, împrumuturi acordate pe termen lung, dobânda aferentă împrumuturilor acordate pe termen lung, alte creanțe imobilizate, dobânzi aferente altor creanțe imobilizate).

Desfășurarea oricărei activități economico-financiare presupune: **existența și folosirea (utilizarea sau consumarea)** unei mari diversități de bunuri economice, altele decât imobilizările corporale, cunoscute sub numele de **mijloace circulante materiale sau bunuri de natura stocurilor**. Ca existențe ale activului patrimonial, deci, ca elemente ale AVERII, mijloacele circulante materiale se află sub forma: stocurilor de materii și materiale, a obiectelor de inventar, a stocurilor în curs de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

aprovizionare, a producției în curs de execuție, a produselor, a stocurilor aflate la terți, animalelor, mărfurilor și ambalajelor.

Aceste existențe patrimoniale, în raport cu stadiul economic în care se află, cu destinația pe care o au în circuitul economic general, cât și cu modul lor de tratare juridică, pot fi:

a) stocuri de materii și materiale:

- materii prime;
- materiale consumabile (*materiale auxiliare, combustibili, materiale pentru ambalat, piese de schimb, semințe și materiale de plantat, furaje, alte materiale consumabile*).

b) materiale de natura obiectelor de inventar și baracamentelor.

c) stocuri în curs de aprovizionare:

- materii prime în curs de aprovizionare;
- materiale consumabile în curs de aprovizionare;
- materiale de natura obiectelor de inventar în curs de aprovizionare;
- animale în curs de aprovizionare;
- mărfuri în curs de aprovizionare;
- ambalaje în curs de aprovizionare.

d) producție în curs de execuție:

- produse în curs de execuție;
- servicii în curs de execuție.

e) produse:

- semifabricate;
- produse finite;
- produse reziduale.

f) stocuri aflate la terți:

- materii și materiale aflate la terți;
- produse aflate la terți;
- animale aflate la terți;
- mărfuri aflate la terți;
- ambalaje aflate la terți.

g) animale și păsări.

h) mărfuri.

i) ambalaje.

Activele financiare, ca elemente ale averii, în raport cu forma lor concret-existențială și al titlului pe care îl au ca înscrisuri de valoare, pot fi:

a) investiții pe termen scurt sau titluri de plasament:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- acțiuni deținute la entitățile afiliate⁴⁸;
- obligațiuni emise și răscumpărate;
- obligațiuni⁴⁹;
- alte investiții pe termen scurt și creanțe asimilate.

b) **disponibilități bănești** aflate în conturi la bănci - bani de cont - sub forma:

- valorilor de încasat (*cecuri, efecte comerciale de încasat, efecte remise spre scontare*);
- conturilor curente la bănci (*disponibilitățile în lei și devize, sumele în curs de decontare*).

c) **numerar în casă - bani cash** - sub forma:

- numerar în lei;
- numerar în devize.

d) **alte valori** aflate sub formă de:

- timbre fiscale și poștale;
- bilete de tratament și odihnă;
- tichete și bilete de călătorie;
- alte valori.

e) **acreditive** - în lei sau devize.

f) **avansuri de trezorerie** - în lei și devize.

O componentă importantă a AVERII o constituie CREANȚELE pe care le are unitatea lucrativă în calitate de subiect activ al raporturilor juridice patrimoniale.

În raport cu modul lor de constituire, creanțele pot fi:

a) **creanțe imobilizate** (*creanțe legate de participății, împrumuturi pe termen lung, alte creanțe imobilizate*).

b) **furnizori-debitori**:

- furnizori-debitori pentru cumpărări de bunuri de natura stocurilor;
- furnizori-debitori pentru prestări de servicii.

c) **clienți**:

- clienți;
- clienți incerți sau în litigiu;
- efecte de primit de la clienți;
- clienți facturi de întocmit.

⁴⁸ Acțiunile sunt titluri de proprietate (valori mobiliare, titluri de valoare sau simplu titluri) ce atestă deținerea unei părți din capitalul unei societăți comerciale, conferindu-i posesorului calitatea de acționar sau asociat și dreptul de a participa la împărțirea rezultatelor financiare ale societății - dreptul la dividend.

⁴⁹ Obligațiunile sunt titluri de credit reprezentând o creanță născută dintr-un împrumut pe termen lung consimțit unei persoane juridice emitente a acestor înscriruri. Deținătorul posedă o creanță de o anumită sumă, pe o durată bine stabilită și remunerată printr-o dobândă determinată - nelegată de rezultatele financiare ale debitorului.

Atât acțiunile cât și obligațiunile sunt valori mobiliare (titluri fiduciare, titluri de valoare sau simplu titluri) - adică, înscriruri care atestă faptul că posesorul lor este titularul unui drept reprezentând o valoare determinată.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- d) avansuri acordate personalului.
- e) alte creanțe în legătură cu personalul.
- f) creanțe sociale.
- g) creanțe privind subvențiile.
 - h) creanțe în legătură cu statul.
 - i) creanțe în cadrul grupului.
 - j) creanțe privind interesele de participare.
 - k) decontări cu acționarii/asociații privind capitalul.
 - l) decontări din operații în varticipație - activ.
 - m) debitori diverși.
 - n) decontări în cadrul unității.

Unitățile lucrative, în calitate de persoane juridice, nu au numai drepturi patrimoniale asupra lucrurilor ce compun patrimoniul lor, ci și **obligații patrimoniale** față de proprietari și alte terțe persoane fizice și juridice cu care intră în raporturi juridico-economice (*datorii consolidate și/sau datorii flotante*).

Ansamblul obligațiilor patrimoniale(datoriilor)și lucrurile asupra cărora acestea poartă constituie, din punct de vedere contabil⁵⁰, CAPITALUL unității lucrative.

În raport cu natura obligațiilor patrimoniale (*datoriilor*) pe care le are o unitate lucrativă, în calitate de persoană juridică, distingem următoarele categorii de capital:

- capital propriu și asimilat celui propriu;
- capital împrumutat;
- capital atras;

CAPITALUL PROPRIU ȘI ASIMILAT CELUI PROPRIU generează obligația patrimonială a unității lucrative față de proprietari(stat sau indivizi) de a folosi bunurile încredințate la constituire și ulterior (din profit sau alte surse) conform destinației date de aceștia cu maximum de eficiență și cu multă prudență.

Capitalul propriu și asimilat celui propriu al unității lucrative, în raport cu sursele de constituire, poate lua forma:

- a) capitalului social:
 - capital subscris nevărsat;
 - capital subscris vărsat.

⁵⁰ Contabilitatea are în vedere numai drepturile și obligațiile patrimoniale ale unei anumite persoane juridice, și nu și pe cele ale terților cu care intră în relații economico-financiare. În acest loc se delimitează contabilitatea de economia politică, care privește problema din perspectiva ambilor subiecți ai relațiilor economice și financiare, dar și de drept - care privește problema din perspectiva ambelor părți (subiecți de drept) ale raporturilor juridice patrimoniale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

b) prime legate de capital:

- prime de emisiune;
- prime de fuziune/divizare;
- prime de aport;
- prime de conversie a obligațiunilor în acțiuni.

c) rezerve din reevaluare.

d) rezerve:

- rezerve legale;
- rezerve statutare sau contractuale;
- rezerve de valoare justă*;
- rezerve reprezentând surplusul realizat din rezerve din reevaluare;
- rezerve din diferențe de curs valutar în relație cu investiția netă într-o entitate străină*;
- alte rezerve.

e) rezerve din conversie*;

f) interese care nu controlează*;

g) rezultatul reportat(*profitul reportat - soldul creditor al contului „117 - Rezultatul reportat”*).

h) rezultatul exercițiului (*soldul creditor al contului „121 - Profit și pierdere”*).

i) câștiguri legate de vânzarea sau anularea instrumentelor de capitaluri proprii;

i) provizioane:

- provizioane pentru litigii;
- provizioane pentru garanții acordate clienților;
- provizioane pentru dezafectare imobilizări corporale și alte acțiuni similare legate de acestea;
- provizioane pentru restructurare;
- provizioane pentru pensii și obligații similare;
- provizioane pentru impozite;
- alte provizioane.

* aceste conturi apar numai în situațiile financiare anuale consolidate

CAPITALUL ÎMPRUMUTAT generează obligația patrimonială a unității lucrative față de terții creditori de a rambursa la scadență împrumutul luat și de a plăti dobânzile aferente - conform acordului de voință liber exprimat de părți prin contractul încheiat.

În raport cu sursele de constituire, **obligațiile unității lucrative se nasc din:**

a) **împrumuturi din emisiuni de obligațiuni;**

b) **credite bancare pe termen lung** (*credite bancare pe termen lung și mediu, credite bancare pe termen lung și mediu nerambursate la scadență, credite externe guvernamentale, credite externe*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

garantate de stat, credite externe garantate de bănci, credite de la trezoreria statului, credite bancare interne garantate de stat).

c) datoriile care privesc imobilizările financiare.

d) alte împrumuturi și datorii asimilate.

e) dobânzi aferente împrumuturilor și datoriilor asimilate:

- dobânzi aferente împrumuturilor din emisiunea de obligațiuni;

- dobânzi aferente creditelor bancare pe termen lung;

- dobânzi aferente datoriilor față de entitățile afiliate;

- dobânzi aferente datoriilor față de entitățile de care compania este legată prin interese de participare;

- dobânzi aferente altor împrumuturi și datorii asimilate.

CAPITALUL ATRAS generează obligația patrimonială (*datoria flotantă*) a unității lucrativă față de terți (*persoane fizice și/sau juridice bine precizate*) de a deconta la termen sumele datorate.

Capitalul atras, în raport cu sursele de constituire, poate lua forma de:

a) obligații față de furnizori:

- furnizori;

- efecte de plătit;

- furnizori de imobilizări;

- efecte de plătit pentru imobilizări;

- furnizori-facturi nesosite.

b) obligații față de clienți:

- clienți-creditori.

c) obligații față de personal:

- personal-salarii datorate;

- personal-ajutoare materiale datorate;

- prime reprezentând participarea personalului la profit;

- drepturi de personal neridicate;

- rețineri din salarii datorate terților;

- alte datorii în legătură cu personalul.

d) obligații față de asigurările sociale și protecția socială:

- asigurări sociale (*contribuția unității/personalului la asigurările sociale și contribuția angajatorului/angajaților pentru asigurările sociale de sănătate*);



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- ajutor de șomaj (*contribuția unității la fondul de șomaj și contribuția personalului la fondul de șomaj*);

- alte datorii și obligații sociale.

e) obligații față de bugetul statului și alte organisme publice:

- impozitul pe profit/venit;

- taxa pe valoarea adăugată;

- impozitul pe salarii;

- alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate;

- fonduri speciale, taxe și varsăminte asimilate;

- alte datorii față de bugetul statului.

f) obligații în cadrul grupului și față de acționari/asociați:

- decontări între entitățile afiliate;

- decontări privind interesele de participare;

- acționari/asociați - conturi curente;

- decontări cu acționarii/asociații privind capitalul;

- dividende de plată;

- decontări din operații în participație-pasiv.

g) obligații față de diverși creditori (*sume datorate terților pe bază de titluri executorii sau a unor obligații ale unității provenind din alte operații - datoriile privind achiziționarea titlurilor de plasament; diferențe nefavorabile de curs valutar - la lichidarea creditelor*).

h) obligații provenite din operațiunile de regularizare (*venituri înregistrate în avans*).

i) subvenții pentru investiții.

j) decontări în cadrul unității.

k) ajustări pentru deprecierea creanțelor



Remarcă. Sub aspect juridic, obligațiilor patrimoniale ce poartă asupra lucrurilor - componente ale patrimoniului - le corespund drepturile corelative de creanță ale proprietarilor și altor terțe persoane fizice și juridice cu care unitatea lucrativă este în relații economico-financiare.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Prezentarea sinoptică a situației patrimoniale a unității lucrative

Prezentarea sinoptică - generalizată⁵¹ și sintetică⁵² - în expresie bănească (*pecuniară*), a situației patrimoniale a unității lucrative, la un moment dat, se face prin bilanț.

BILANȚUL este un document contabil de sinteză în care sunt prezentate - prin posturile de bilanț - la încheierea exercițiului financiar, în expresie bănească (*pecuniară*), elementele de avere și cele de capital în mod grupat.

Prin convenție, s-a stabilit că **prezentarea elementelor de avere** - active reale, active financiare și creanțe - să se facă în partea de bilanț numită **A C T I V**⁵³, iar **elementele de capital** - exprimând **datoriile consolidate și/sau flotante ale unității lucrative**, grupate în ordinea inversă exigibilității lor - în partea de bilanț numită **P A S I V**⁵⁴, astfel:

B I L A N Ț

A C T I V	P A S I V
- Active reale;	- Capital propriu și asimilat celui propriu;
- Active financiare;	- Capital împrumutat;
- Creanțe.	- Capital atras.
TOTAL ACTIV	TOTAL PASIV

Dat fiind faptul că bilanțul prezintă situația patrimonială a unității lucrative în mod dual, adică: pe de o parte ca **AVERE**, iar pe de altă parte în calitate de **CAPITAL**, între activul și pasivul bilanțului se păstrează în permanență o egalitate valorică.

Pentru o mai rapidă și corectă depistare a corelațiilor dintre elementele de avere și cele de capital, și pentru a facilita analiza pe bază de bilanț a situației economico-financiare a unității lucrative, atât activul bilanțului, cât și pasivul lui sunt prezentate generalizat și sintetic pe **clase, grupe și posturi**.

⁵¹Prin generalizare, însușirile comune unui grup de obiecte sunt extinse tuturor obiectelor din categoria respectivă.

⁵²Sintetizarea constă în reunirea într-un tot unitar a elementelor unui anumit sistem pe baza unei caracteristici comune.

⁵³Partea de bilanț în care se înregistrează elementele de avere a primit numele de ACTIVUL BILANȚULUI deoarece aici sunt oglindite DREPTURILE PATRIMONIALE ale unității lucrative în calitate de SUBIECT ACTIV în RAPORTURILE JURIDICE PATRIMONIALE.

⁵⁴Partea de bilanț în care se înregistrează elementele de capital a primit numele de PASIVUL BILANȚULUI deoarece aici sunt oglindite OBLIGAȚIILE PATRIMONIALE (datoriile consolidate și/sau flotante) ale unității lucrative în calitate de SUBIECT PASIV în RAPORTURILE JURIDICE PATRIMONIALE.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Un anumit element de activ sau pasiv, prezentat în bilanț generalizat și sintetic, în expresie bănească (*pecuniară*), poartă numele de „post” sau „poziție de bilanț”.

În activul bilanțului vom avea „posturi de activ”, iar în pasivul bilanțului „posturi de pasiv”.

BILANȚUL este, de fapt, un „tablou static”, deoarece oglindește situația averii și a capitalului la un moment dat. Numai compararea datelor cuprinse în bilanțurile contabile încheiate pentru mai multe exerciții financiare succesive permite urmărirea dinamicii evoluției unității lucrative și a rezultatelor sale financiare. Informațiile oferite de bilanț, fiind de o mare generalitate și diversitate, răspund pe deplin nevoii de informare a corpului managerial al unității lucrative și permit elaborarea pe baza lor a prognozelor și previziunilor necesare actului decizional.

Influența operațiunilor economice și financiare asupra situației patrimoniale a unității lucrative și modificările produse în posturile de bilanț

Situația patrimonială a unității lucrative este într-o continuă modificare, ca urmare a numeroaselor prefaceri ce au loc în structura și volumul averii și capitalului datorită operațiunilor economice și financiare de tot felul.

Efectele pe care le provoacă operațiunile economice și financiare în bilanț pot fi rezumate astfel:

- orice operațiune economică sau financiară provoacă modificări la cel puțin două posturi din bilanț;

- modificările pot avea loc fie numai la posturile de activ, fie numai la posturile de pasiv, sau la un post de activ concomitent cu un post de pasiv.

Pentru a urmări influența operațiunilor economice și financiare asupra situației patrimoniale a unității lucrative și modificările produse în posturile de bilanț, vom considera următorul bilanț ipotetic:



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

B I L A N Ţ

încheiat la _____

A C T I V**P A S I V**

1.Terenuri (211)	9500	1.Capital social (101)	10000
2.Mijloace fixe (212)	5000	2.Rezerve (106)	2000
3.Materii prime (301)	2000	3.Profit și pierdere (121)	2500
4.Clienți (4111)	3000	4.Furnizori (401)	1500
5.Conturi curente la bănci (5121)	1500	5.Credite bancare pe termen scurt (519)	6000
6.Casa (5311)	1000		
TOTAL A C T I V	22000	TOTAL P A S I V	22000

În raport cu modificările patrimoniale produse și efectele pe care le au asupra posturilor de bilanț, operațiunile economice și financiare pot fi grupate astfel:

1. **Operațiuni economice și financiare care produc schimbări numai în structura averii, în sensul creșterii cu o anumită sumă a unui post din activul bilanțului, concomitent cu scăderea cu aceeași sumă a unui alt post din activul bilanțului.**

Exemplu: Cu chitanța nr. 321 se încasează în numerar de la un client suma de 500 lei, reprezentând c/v produselor finite eliberate din depozit.

Sub aspect patrimonial, această operațiune financiară produce schimbări numai în **structura averii**, în sensul creșterii activelor financiare - de natura numerarului în casă, concomitent cu diminuarea creanțelor unității lucrative aflate la terți (clienți).

În bilanț, această operațiune financiară afectează **poziția de activ „Casa (5311)”** - care se mărește cu suma de 500 lei și **poziția de activ „Clienți (4111)”** - care se diminuează cu suma de 500 lei.

În urma înregistrării operațiunii, bilanțul de mai sus se modifică astfel:



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

B I L A N Ț

încheiat la _____

A C T I V**P A S I V**

1.Terenuri (211)	9500	1.Capital social (101)	10000
2.Mijloace fixe (212)	5000	2.Rezerve (106)	2000
3.Materii prime (301)	2000	3.Profit și pierdere (121)	2500
4.Clienți (4111)	2500	4.Furnizori (401)	1500
5.Conturi curente la bănci (5121)	1500	5.Credite bancare pe termen scurt (519)	6000
6.Casa (5311)	1500		
TOTAL A C T I V	22000	TOTAL P A S I V	22000

Modificările produse în bilanț de această operațiune pot fi prezentate sintetic astfel:

$$A + X - X = P$$

2. Operațiuni economice și financiare care produc modificări atât în volumul și structura averii, cât și a capitalului - în sensul creșterii acestora; măbind, concomitent și cu aceeași sumă, un post din activul bilanțului și un post din pasivul bilanțului.

Exemplu: Cu Factura nr. 243 se primesc de la un furnizor materii prime în sumă de 1.000 lei.

Sub aspect patrimonial, această operațiune economică modifică atât structura și volumul averii, cât și structura și volumul capitalului; determinând o creștere a activelor reale - de natura stocurilor de materii prime, concomitent cu sporirea capitalului atras - de natura datoriilor flotante față de furnizori.

În bilanț, această operațiune determină creșterea concomitentă și cu aceeași sumă a poziției de activ „Materii prime (301)” și a poziției de pasiv „Furnizori (401)”.

În urma înregistrării operațiunii, bilanțul de mai sus se modifică astfel:

B I L A N Ț

încheiat la _____

A C T I V**P A S I V**

1.Terenuri (211)	9500	1.Capital social (101)	10000
2.Mijloace fixe (212)	5000	2.Rezerve (106)	2000
3.Materii prime (301)	3000	3.Profit și pierderi (121)	2500
4.Clienți (4111)	2500	4.Furnizori (401)	2500
5.Conturi curente la bănci (5121)	1500	5.Credite bancare pe termen scurt (519)	6000
6.Casa (5311)	1500		
TOTAL A C T I V	23000	TOTAL P A S I V	23000



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

Modificările produse în bilanț de această operațiune pot fi prezentate sintetic astfel:

$$A + X = P + X$$

3. Operațiuni economice și financiare care produc modificări atât în volumul și structura averii, cât și a capitalului - în sensul scăderii acestora; micșorând, concomitent și cu aceeași sumă, un post din activul bilanțului și un post din pasivul bilanțului.

Exemplu: Cu Ordinul de plată nr. 123 se achită furnizorului suma de 1.000 lei, reprezentând c/v materiilor prime cumpărate.

Sub aspect patrimonial, această operațiune financiară produce modificări atât în volumul și structura averii, cât și a capitalului - în sensul scăderii acestora. În speță, are loc o scădere a activelor financiare - de natura disponibilităților bănești aflate la bancă, concomitent cu scăderea capitalului atras - de natura datoriilor flotante pe care le are unitatea lucrativă față de furnizori.

În bilanț, această operațiune determină scăderea concomitentă și cu aceeași sumă a poziției de activ „Conturi curente la bănci (5121)” și a poziției de pasiv „Furnizori (401)”

În urma înregistrării operațiunii, bilanțul de mai sus se modifică astfel:

B I L A N Ţ

încheiat la _____

A C T I V

P A S I V

1.Terenuri (211)	9500	1.Capital social (101)	10000
2.Mijloace fixe (212)	5000	2.Rezerve (106)	2000
3.Materii prime (301)	3000	3.Profit și pierderi (121)	2500
4.Clienți (4111)	2500	4.Furnizori (401)	1500
5.Conturi curente la bănci (5121)	500	5.Credite bancare pe termen scurt (519)	6000
6.Casa (5311)	1500		
TOTAL A C T I V	22000	TOTAL P A S I V	22000

Modificările produse în bilanț de această operațiune pot fi prezentate sintetic astfel:

$$A - X = P - X$$

5. Operațiuni economice și financiare care produc modificări numai în structura capitalului unității lucrativă, în sensul creșterii cu o anumită sumă a unui post din pasivul bilanțului, concomitent cu scăderea cu aceeași sumă a unui alt post din pasivul bilanțului.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

Exemplu: Adunarea generală a acționarilor hotărăște creșterea capitalului social cu 2.000 lei pe seama rezervelor.

Sub aspect patrimonial, această operațiune financiară determină modificări numai în **structura capitalului propriu permanent al unității lucrative**, în sensul creșterii capitalului social cu suma de 2.000 lei, concomitent cu scăderea altui element al capitalului propriu permanent (**rezervelor**) tot cu aceeași sumă.

În bilanț, această operațiune afectează **poziția de pasiv „Capital social (101)”** - care crește cu 2.000 lei - și **poziția de pasiv „Rezerve (106)”** - care scade tot cu 2.000 lei.

În urma înregistrării operațiunii, bilanțul de mai sus se modifică astfel:

B I L A N Ţ

încheiat la _____

A C T I V**P A S I V**

1.Terenuri (211)	9500	1.Capital social (101)	12000
2.Mijloace fixe (212)	5000	2.Rezerve (106)	0
3.Materii prime (301)	3000	3.Profit și pierdere (121)	2500
4.Clienți (4111)	2500	4.Furnizori (401)	1500
5.Conturi curente la bănci (512)	500	5. Credite bancare pe termen scurt (519)	6000
6.Casa (5311)	1500		
TOTAL A C T I V	22000	TOTAL P A S I V	22000

Modificările produse în bilanț de această operațiune pot fi prezentate sintetic astfel:

$$A = P + X - X$$



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIOPSDRU

ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Înregistrarea sistematică a operațiunilor economice și financiare cu ajutorul conturilor

Prezentare generală a conturilor

În bilanț, starea patrimonială a unității lucrative este prezentată în mod static, la un moment dat, generalizat și sintetic. Dar, așa cum am arătat mai sus, situația patrimonială a oricărei unități lucrative este într-o continuă transformare și modificare ca urmare a numeroaselor prefaceri structurale și de volum ale averii și capitalului, datorate operațiunilor economice și financiare de tot felul.

Bilanțul, reflectând în mod generalizat și sintetic starea patrimonială a unității lucrative, nu poate surprinde toate transformările și modificările intervenite în structura și volumul averii și capitalului, de-a lungul perioadelor de gestiune. Acest neajuns al bilanțului a determinat elaborarea unui procedeu prin care să se poată reflecta în mod distinct existența, transformările și modificările suportate de fiecare element al averii și capitalului. Procedeu folosit în contabilitate poartă numele de „înregistrare sistematică” și presupune consemnarea operațiunilor economice și financiare în mod ordonat în funcție de efectele pe care acestea le produc asupra posturilor de bilanț, folosind un instrument contabil adecvat - CONTUL.

Contul este un instrument al înregistrării sistematice - sub forma unui înscris -, în care se consemnează, în expresie pecuniară, existența și mișcarea elementelor patrimoniale, derularea proceselor economice și financiare, precum și rezultatul exercițiului financiar.

Elementele structurale ale contului sunt:

a) **Simbolul contului.** Este un cod cifric atașat fiecărui cont. La alcătuirea planului de conturi s-a folosit clasificarea zecimală, conținând nouă clase de conturi, numerotate de la 1 la 9, astfel: clasa 1 - Conturi de capitaluri; clasa 2 - Conturi de imobilizări; clasa 3 - Conturi de stocuri și de producție în curs de execuție; clasa 4 - Conturi de terți; clasa 5 - Conturi de trezorerie; clasa 6 - Conturi de cheltuieli; clasa 7 - Conturi de venituri; clasa 8 - Conturi speciale; clasa 9 - Conturi de gestiune. Succesiunea claselor de conturi urmează în linii mari formarea și fluxul resurselor necesare desfășurării activității unităților lucrative și utilizarea lor, corelate cu modalitatea de prezentare a pasivelor și activelor în bilanț, în ordinea lichidității și exigibilității acestora.

Clasele de conturi de la 1 la 7 sunt destinate **CONTABILITĂȚII FINANCIARE SAU GENERALE** - care are ca obiect principal: evaluarea, înregistrarea și controlul tuturor elementelor și operațiunilor patrimoniale; întocmirea bilanțelor de verificare; inventarierea patrimoniului; stabilirea rezultatelor și întocmirea bilanțului, prin care se asigură informațiile necesare în relațiile unității lucrative cu asociații



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

sau acționarii, clienții, furnizorii, băncile, organele fiscale și alte terțe persoane fizice și juridice. Conturile destinate contabilității generale se pot grupa astfel:⁵⁵

- **CONTURI BILANȚIERE** - chemate să reflecte existențele și mișcările elementelor patrimoniale - de avere și capital (clasele 1 - 5). **Soldurile acestor conturi se vor regăsi în posturile de activ, respectiv, posturile de pasiv ale bilanțului.**

- **CONTURI DE REZULTATE** - chemate să reflecte cheltuielile și veniturile unității lucrative în cursul exercițiului financiar (clasa 6 de conturi - pentru cheltuieli și clasa 7 de conturi pentru venituri). **Soldurile acestor conturi sunt închise, de regulă anual, printr-un cont din clasa 1, respectiv, „121 - Profit și pierdere”, care apare în bilanț.**

Clasa 8 cuprinde **CONTURILE ÎN AFARA BILANȚULUI** - care servesc la obținerea de informații necesare completării anexelor la bilanț - și conturile: „**891 - Bilanț de deschidere**” și „**892 - Bilanț de închidere**” a exercițiului.

Clasa 9 este destinată **CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE**, având ca obiect principal: calcularea costurilor; stabilirea rezultatelor și a rentabilității produselor, lucrărilor și serviciilor; furnizarea datelor necesare întocmirii bugetelor pe centre de responsabilitate și activități, urmării și controlului acestora. În mod concret, obiectul și scopul contabilității interne de gestiune se identifică cu: gestiunea stocurilor, calcularea costurilor produselor, lucrărilor, serviciilor și funcțiilor, determinarea rezultatelor analitice prin compararea costului produselor cu prețul lor de vânzare, previziunea cheltuielilor și veniturilor prin întocmirea rețelei de bugete interne⁵⁶.



Remarcă. Conturile din clasele 1 - 7 sunt obligatorii, iar cele din clasele 8 și 9, precum și dezvoltarea pe analitice a conturilor sintetice, pot fi adaptate și completate de fiecare unitate lucrativă, în funcție de specificul activității și necesitățile proprii.

Clasele conturilor sunt împărțite în grupe, în funcție de omogenitatea conținutului conturilor și de legătura dintre acestea. Atât clasele cât și grupele servesc, în principal, la generalizarea și prezentarea sintetică a informației contabile.

În planul general de conturi, clasele sunt simbolizate cu o cifră, grupele cu două cifre, conturile sintetice de gradul unu cu trei cifre, iar conturile sintetice de gradul doi cu patru cifre⁵⁷

55***. CONTABILITATEA GENERALĂ A ECONOMIEI DE PIAȚĂ. Universitatea "Babeș-Bolyai" Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Economice, Catedra de Contabilitate. Editura DACIA, Cluj-Napoca, 1992.

56Deocamdată, așa cum prevede Regulamentul de aplicare a Legii contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, sfera contabilității interne de gestiune se circumscrie la "înregistrarea operațiunilor privind colectarea și raportarea cheltuielilor pe destinații, respectiv pe activități, secții, faze de fabricație etc., decontarea producției, precum și calculul costului de producție efectiv al produselor fabricate, lucrărilor executate și serviciilor prestate, inclusiv al producției în curs. Modul de organizare a contabilității interne de gestiune este la latitudinea fiecărei unități lucrative, în funcție de specificul activității și necesitățile proprii acesteia. În acest sens, pe lângă conturile de cheltuieli pe destinații și de calculație a costurilor, pot fi utilizate conturi de venituri și rezultate analitice corespunzătoare, în funcție de opțiunea fiecărei unități lucrative".

57NOTA 1. Utilizarea conturilor sintetice de gradul doi este facultativă, unitățile lucrative pot folosi numai conturile sintetice de gradul unu, în funcție de necesități. NOTA 2. Dezvoltarea pe analitice a conturilor sintetice prevăzute în planul general de conturi este la latitudinea fiecărei unități lucrative, în funcție de specificul activității și de nevoile de informare proprii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

b) **Titlul contului.** Este numele atribuit fiecărui cont în raport cu conținutul său, astfel: Capital subscris vărsat, Rezerve legale, Profit și pierdere, Provizioane reglementate, Materii prime, Furnizori, Furnizori de imobilizări, Efecte de plătit, Efecte de plătit pentru imobilizări, Efecte de primit, Efecte remise spre scontare, Obligațiuni, Casa în lei, Casa în devize, Cheltuieli cu materiile prime, Cheltuieli cu remunerațiile personalului etc.

c) **Debitul și creditul contului.** Pentru a permite înregistrarea separată a operațiunilor economice și financiare care produc modificări de un anumit sens și a celor de alt sens (creșteri sau micșorări) în volumul și structura averii sau capitalului, contul are două părți distincte: **DEBIT** - în partea stângă a contului; **CREDIT** - în partea dreaptă a contului.

d) **Soldul inițial al contului.** Este suma consemnată, la începutul fiecărei perioade de gestiune, în debitul sau creditul contului, după caz, reprezentând mărimea valorică a existentului elementului de avere sau capital a cărui evidență o ține.

e) **Rulajul contului sau mișcarea contului.** Totalitatea sumelor înregistrate în cont într-o anumită perioadă de gestiune ca urmare a consemnării operațiunilor economice și financiare în el constituie **rulajul contului sau mișcarea contului.**

În raport cu partea în care se face înregistrarea sumelor în cont, distingem: **rulajul debitor** sau **mișcarea debitoare** și **rulajul creditor** sau **mișcarea creditoare.**

f) **Suma debitoare și suma creditoare.** Totalul sumelor înscrise în partea de debit sau partea de credit a contului (*rulajul plus soldul inițial debitor sau soldul inițial creditor, după caz*) reprezintă **suma debitoare**, respectiv, **suma creditoare.**

g) **Soldul final al contului.** Exprimă mărimea valorică a elementului patrimonial - de avere sau capital - pentru care s-a deschis contul respectiv. **Se stabilește la sfârșitul fiecărei perioade de gestiune ca diferență între suma debitoare și suma creditoare a contului.** Dacă suma debitoare este mai mare decât suma creditoare, contul va avea **sold final debitor**; în situația inversă, când suma creditoare este mai mare decât suma debitoare, contul va avea **sold final creditor**. Atunci când suma debitoare este egală cu suma creditoare contul este **balansat** sau **soldat**.

Soldul contului la un moment dat se stabilește cu ajutorul „formulei bilanțiere”, astfel:

- pentru **conturile de activ**:

Soldul inițial debitor + Rulajul debitor - Rulajul creditor = Soldul final debitor

- pentru **conturile de pasiv**:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Soldul inițial creditor + Rulajul creditor - Rulajul debitor = Soldul final creditor

h) **Explicația** - constă în indicarea operațiunii economice sau financiare înregistrate în cont. Ea poate fi de două feluri:

- **explicație descriptivă** - descriere sumară a operațiunii înregistrate în debitul sau creditul contului;

- **explicație contabilă** - constă în indicarea contului corespondent (*conturilor corespondente*) în care s-a înscris (*în care s-au înscris*), pe baza dublei înregistrări, operațiunea respectivă.

REGULILE DE FUNCȚIONARE A CONTURILOR

Bilanțul constituie punctul de plecare în efectuarea unui ciclu de evidență contabilă. De regulă, la începutul fiecărui exercițiu financiar, pe baza existențelor elementelor de avere și capital consemnate în posturile de activ și pasiv ale bilanțului (*întocmit la sfârșitul exercițiului precedent*) se deschid conturile patrimoniale necesare noului ciclu de evidență contabilă, iar la sfârșitul exercițiului financiar, soldurile conturilor bilanțiere de activ și pasiv vor servi (*după întocmirea balanței de verificare și inventarierea patrimoniului*) la întocmirea bilanțului de încheiere a exercițiului financiar în curs.

Pentru posturile din activul bilanțului se deschid **CONTURI DE ACTIV**, iar pentru cele din pasivul bilanțului **CONTURI DE PASIV**.

Să presupunem că la sfârșitul exercițiului financiar precedent bilanțul contabil al unei unități lucrative se prezintă astfel:

Din exemplul de mai sus se desprinde **prima regulă de funcționare a conturilor**:

- **conturile de activ încep să funcționeze prin a se debita cu existențele de elemente de avere preluate sub forma soldurilor inițiale din bilanțul încheiat, de regulă, pentru exercițiul financiar precedent;**

- **conturile de pasiv încep să funcționeze prin a se credita cu existențele de elemente de capital preluate sub forma soldurilor inițiale din bilanțul încheiat, de regulă, pentru exercițiul financiar precedent.**

Conturile se deschid, de regulă, la fiecare început de exercițiu financiar, și în ele se înscriu apoi toate transformările și modificările la care sunt supuse elementele de avere și capital pe care le reprezintă ca urmare a operațiunilor economice și financiare ce au loc în cadrul unității lucrative.

Exemplu: Cu Factura nr. 243 se primesc de la un furnizor materii prime în sumă de 500 lei.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

Intrarea acestor bunuri economice în patrimoniul unității lucrativă determină: pe de o parte, sporirea unui element de avere, iar pe de altă parte, concomitent și cu aceeași sumă, creșterea

ACTIV		PASIV	
încheiat la			
1. Mijloace fixe (212)	950000	1. Capital subscris vărsat (1012)	1000000
2. Materii prime (300)	190000	2. Furnizori (401)	160000
3. Conturi la banci în lei (5121)	250000	3. Credite bancare pe termen scurt (5191)	240000
4. Casa în lei (5311)	10000		
TOTAL ACTIV	1400000	TOTAL PASIV	1400000

CONTURI DE ACTIV		CONTURI DE PASIV	
D	212 - Mijloace fixe	D	1012 - Capital subscris vărsat
	C		C
S.I.	950000		1000000 S.I.
D	300 - Materii prime	D	401 - Furnizori
	C		C
S.I.	190000		160000 S.I.
D	5121 - Conturi la bănci în lei	D	5191 - Credite bancare pe termen scurt
	C		C
S.I.	250000		240000 S.I.
D	5311 - Casa în lei		
	C		
S.I.	10000		

obligațiilor de plată (*datoriilor flotante*) pe care le are unitatea lucrativă față de furnizor, adică o majorare a capitalului atras.

Această operațiune economică determină modificări la două posturi de bilanț - concomitent și cu aceeași sumă -, astfel:

- crește poziția din activul bilanțului „Materii prime (301)” cu 500 lei;
- crește poziția din pasivul bilanțului „Furnizori (401)” tot cu 500 lei.

Înregistrarea operațiunii în evidența sistematică se va face cu ajutorul conturilor „301 - Materii prime” și „401 - Furnizori”.

Dat fiind faptul că, această operațiune a determinat o creștere a existențelor unui element de avere (*materii prime*), dar și o sporire concomitentă și cu aceeași sumă a obligațiilor de plată (*datoriilor*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

flotante) față de furnizori, putem concluziona că: „**acolo unde am înregistrat existențele de elemente de avere și capital vom înregistra și creșterile, sporurile, majorările acestora**”. Ca urmare, vom **debita** contul „301 - Materii prime” și vom **credita** contul „401 - Furnizori” concomitent cu suma de 500 lei.

În urma efectuării înregistrărilor, conturile se vor prezenta astfel:

<u>D 301 - Materii prime C</u>	<u>D 401 - Furnizori C</u>
S.I. 1.900	1.600 S.I.
1) 500	500 (1

Putem deci, enunța cea de-a **doua regulă de funcționare a conturilor**:

- **conturile de activ se debitează cu toate intrările, creșterile, sporurile de elemente de avere;**

- **conturile de pasiv se creditează cu toate majorările, creșterile, sporurile de capital.**

Dar, în conturi nu se înregistrează numai intrările, majorările, creșterile, sporurile, ci și ieșirile, diminuările, micșorările de elemente de avere și capital.

Exemplu: Cu Dispoziția de plată nr. 123 se achită materiile prime recepționate în sumă de 500 lei.

Această operațiune financiară determină, pe de o parte, **diminuarea** disponibilităților bănești ale unității lucrative aflate în cont la bancă, deci a **unui element de avere**; concomitent cu **diminuarea** obligațiilor de plată (*datoriilor flotante*) față de furnizori; deci, a **capitalului atras**.

În **bilanț**, această operațiune determină modificări la următoarele poziții:

- **scade poziția de activ** „Conturi la bănci în lei (5121)” cu suma de 500 lei;

- **se micșorează poziția de pasiv** „Furnizori (401)” tot cu suma de 500 lei.

Înregistrarea operațiunii în **evidența sistematică** se va face cu ajutorul conturilor: „5121 - Conturi la bănci în lei” și „401 - Furnizori”.

Dacă creșterile de elemente de avere le-am înregistrat în debitele conturilor de activ, diminuările le vom înregistra pe partea opusă, adică în creditele acelorași conturi de activ. Și invers, dacă creșterile de elemente de capital le-am înregistrat în creditele conturilor de pasiv, micșorările le vom înregistra pe partea opusă, adică în debitele conturilor de capital corespunzătoare. Ca urmare, vom **credita** contul „5121 - Conturi la bănci în lei” și vom **debita** contul „401 - Furnizori” concomitent cu suma de 500 lei.

În urma efectuării înregistrărilor, conturile se vor prezenta astfel:

<u>D 5121 - Conturi la bănci în lei C</u>	<u>D 401 - Furnizori C</u>
---	----------------------------



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

S.I.	2.500		1.600 S.I.
		500 (2)	500 (1)
			500 (2)

Putem deci, enunța cea de-a *treia regulă de funcționare a conturilor*:

- conturile de activ se creditează cu toate ieșirile, micșorările, scăderile, diminuările de elemente de avere;
- conturile de pasiv se debitează cu toate micșorările, diminuările, scăderile de elemente de capital.

Deoarece, diminuările de elemente de avere nu pot fi mai mari decât existențele efective ale acestora, **conturile de activ corespunzătoare nu pot avea decât sold debitor sau să fie soldate**. Tot așa cum, diminuările de elemente de capital (*scăderile de obligații*) nu pot fi niciodată mai mari decât existențele efective ale acestora (*existențele efective de obligații*), **conturile de pasiv corespunzătoare nu vor putea avea decât solduri creditoare sau să fie soldate**.

În concluzie:

- a) Conturile de activ încep să funcționeze prin a se debita. Se debitează cu existențele, intrările, sporurile, majorările, creșterile și se creditează cu toate ieșirile, micșorările, scăderile, diminuările de elemente de avere. Ele pot avea numai sold debitor sau sunt soldate.
- b) Conturile de pasiv încep să funcționeze prin a se credita. Se creditează cu existențele, majorările, creșterile, sporurile și se debitează cu toate micșorările, diminuările, scăderile de elemente de capital. Ele pot avea numai sold creditor sau sunt soldate.

Fiecare din cele două categorii de conturi are întotdeauna o singură funcție contabilă, și anume: fie aceea de **cont de activ**, fie aceea de **cont de pasiv**, fapt pentru care ele au caracter de **conturi monofuncționale**.

Pentru realizarea sarcinilor sale specifice, contabilitatea se folosește și de o serie de **conturi bifuncționale** (117 - *Rezultatul reportat*; 121 - *Profit și pierdere etc.*), care pot avea atât **sold debitor**, cât și **sold creditor**.

Închiderea și redeschiderea conturilor

Pentru a avea o imagine fidelă asupra patrimoniului, situației financiare și a rezultatelor finale ale unității lucrative, la închiderea exercițiului financiar trebuie efectuate toate operațiunile de stabilire a totalului rulajelor și a soldurilor conturilor folosite, după care conturile se închid.

Închiderea conturilor se efectuează:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

a) pe bază de „Note contabile” prin utilizarea contului: „892 - Bilanț de închidere” - înscriind în **debitul** lui toate **soldurile conturilor de activ** (*prin creditarea acestora*), iar în **creditul** lui toate **soldurile conturilor de pasiv** (*prin debitarea acestora*).

După efectuarea acestor înregistrări, **contul se soldează**;

b) **treccrea soldurilor conturilor pe partea opusă**. Conturile care prezintă sold debitor se închid prin trecerea acestuia în credit, și invers, conturile care prezintă sold creditor se închid prin trecerea lui în debit.

Redeschiderea conturilor - la începutul exercițiului financiar următor - se efectuează:

a) pe bază de „Note contabile” prin utilizarea contului: „891 - Bilanț de deschidere” - înscriind în **debitul** lui toate **soldurile conturilor de pasiv** (*prin creditarea acestora*), iar în **creditul** lui toate **soldurile conturilor de activ** (*prin debitarea acestora*).

După efectuarea acestor înregistrări, **contul se soldează**;

c) prin **înscrierea soldurilor conturilor în partea de unde au provenit**.

Principiile de organizare și conducere a contabilității

Sistemul de contabilitate adoptat de România se articulează la experiențele internaționale, în special la normele revăzute ale Comitetului Internațional de Standarde Contabile și presupune **organizarea contabilității pe două paliere interconectate**:

- **contabilitatea financiară**, orientată spre reflectarea globală a situației patrimoniale și a rezultatului financiar final obținut;

- **contabilitatea de gestiune**, axată pe calculația analitică și controlul rezultatelor la nivelul componentelor (*produse, lucrări, servicii, locuri de activitate, funcții, activități consumatoare de resurse și producătoare de rezultate*).

Realizarea funcțiilor specifice contabilității la nivelul unității lucrative presupune, cu necesitate, respectarea exemplară a următoarelor **principii de organizare și conducere a evidenței contabile**:

a) **principiul costului istoric** prin care toate activele și pasivele figurează în contabilitate de la intrare și până la ieșire la costul de origine (intrare) consemnat în documentele justificative.

b) **principiul prudenței**, potrivit căruia în evaluarea activelor și pasivelor, cheltuielilor și veniturilor, trebuie să se țină seama de deprecierea, riscurile și pierderile posibile generate de desfășurarea activității exercițiului curent sau anterior. Acest principiu impune ca activele (*elementele de avere*) și veniturile să nu fie supraevaluate, iar pasivele (*datoriile consolidate și flotante*) și cheltuielile subevaluate. Ca urmare, în momentul închiderii exercițiului financiar, trebuie delimitate și înregistrate numai rezultatele efectiv realizate;

c) **principiul permanenței metodelor**, care conduce la continuitatea aplicării regulilor și normelor privind evaluarea, înregistrarea în contabilitate și prezentarea elementelor patrimoniale și a rezultatelor, asigurând comparabilitatea în timp a informațiilor contabile;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

d) **principiul continuității activității**, potrivit căruia se presupune că unitatea lucrativă își continuă în mod normal funcționarea într-un viitor previzibil, fără a intra în stare de lichidare sau de reducere sensibilă a activității;

e) **principiul independenței exercițiului**, care presupune delimitarea în timp a veniturilor și cheltuielilor aferente activității unității lucrativă pe măsura angajării acestora și trecerii lor la rezultatul exercițiului la care se referă. El impune, ca: fiecărui exercițiu să i se atribuie numai acele cheltuieli și venituri care se corelează ca efort și efect cu rezultatul obținut.

Respectând acest principiu, cheltuielile și veniturile se înregistrează în contabilitate pe măsura producerii operațiilor economice și financiare care le ocazionatează, iar pentru delimitarea lor în timp se utilizează conturile de regularizare (*cheltuieli înregistrate în avans, venituri înregistrate în avans*);

f) **principiul intangibilității bilanțului de deschidere a exercițiului financiar**, care trebuie să corespundă cu bilanțul de închidere a exercițiului precedent;

g) **principiul necompensării**, potrivit căruia elementele de activ și de pasiv trebuie să fie evaluate și înregistrate în contabilitate separat, nefiind admisă compensarea între posturile de activ și cele de pasiv ale bilanțului, precum și între veniturile și cheltuielile din contul de rezultate;

h) **principiul evaluării separate a elementelor de avere și capital**. În vederea stabilirii sumei totale corespunzătoare unei poziții de bilanț, se va determina în prealabil suma separată sau valoarea corespunzătoare fiecărui element individual de activ sau de pasiv;

i) **principiul prevalenței economicului asupra juridicului (fondului asupra formei)** prin care criteriul de alegere este cel al adevărului contabil, respectiv informațiile furnizate prin situațiile financiare trebuie să reflecte realitatea economică a evenimentelor și tranzacțiilor, nu numai forma lor juridică;

j) **principiul pragului de semnificație** impune ca situațiile financiare să evidențieze toate operațiile economice și financiare, precum și informațiile a căror importanță poate afecta evaluările și deciziile. Deci, orice element care are o valoare semnificativă trebuie prezentat separat în cadrul situațiilor financiare.

Momentele esențiale ale fluxului informațional

Momentele esențiale ale fluxului informațional contabil sunt:

- documentarea operațiunilor economice și financiare (*consemnarea operațiunilor economice și financiare în documente justificative*);
- analiza contabilă a operațiunilor economice și financiare supuse înregistrării;
- înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare în REGISTRUL JURNAL;
- înregistrarea sistematică a operațiunilor economice și financiare în CONTURI;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- întocmirea **BALANȚEI DE VERIFICARE** înainte de inventariere și corectarea erorilor de înregistrare;
- inventarierea patrimoniului unității lucrative;
- evaluarea elementelor patrimoniale;
- întocmirea **BALANȚEI DE VERIFICARE** după inventariere;
- întocmirea **SITUAȚIILOR FINANCIARE**;
- analiza pe bază de situații financiare a situației patrimoniale și a rezultatelor financiare ale unității lucrative.

Documentarea operațiunilor economice și financiare

Documentarea operațiunilor economice și financiare este un **procedeu juridico-economic** ce constă în consemnarea (*înregistrarea*) în înscrisuri constatatoare a fenomenelor și proceselor economice și financiare în momentul și la locul producerii lor.

Înscrisurile constatatoare rezultate în urma consemnărilor făcute în legătură cu fenomenele și procesele economice și financiare la momentul și locul producerii lor se numesc **DOCUMENTE ECONOMICE ȘI FINANCIARE**.

Consemnarea în astfel de documente se face letric și/sau cifric; în etalon: **natural, bănesc sau de muncă**.

Contabilitatea nu poate sesiza faptele care privesc averea și capitalul unității lucrative și nici reflecta în mod just procesele economice și financiare, respectiv, rezultatele obținute, decât prin intermediul și pe baza documentelor economice și financiare.

Între documentele economice și financiare și înregistrările contabile se stabilesc astfel raporturi de dependență și condiționare. Raporturi de dependență, prin faptul că documentele economice și financiare preced și fundamentează înregistrările contabile, și de condiționare, întrucât realitatea datelor cuprinse în ele garantează veridicitatea înregistrărilor contabile; dobândind astfel calitatea de **documente contabile justificative**.

Documentarea operațiunilor economice și financiare are și o mare importanță juridică, deoarece produce dovada împrejurărilor și a modului de efectuare a actelor de natură economică și/sau financiară; adică, a faptelor materiale ce pot servi ca probă în justiție, în caz de litigii.

Dacă **caracterul probatoriu** al documentelor economico-financiare are o importanță în dovedirea și apărarea drepturilor unității lucrative asupra bunurilor sale patrimoniale, **caracterul justificativ** al lor are o importanță deosebită pentru contabilitate, prin faptul că ele fac dovada efectuării operațiunii și, ca atare, constituie temelia și temeiul înregistrărilor contabile, fiind unica sursă informațională a contabilității. **Întregul edificiu contabil se fundamentează pe înscrisurile rezultate în procesul de documentare a operațiunilor economice și financiare**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Documentele justificative care stau la baza înregistrărilor în contabilitate angajează răspunderea persoanelor care le-au întocmit, vizat și aprobat, ori înregistrat în contabilitate, după caz⁵⁸.

Pentru a asigura documentelor de evidență calitatea de mijloc de probă în justiție și caracter justificativ în contabilitate, trebuie să cuprindă, cel puțin, următoarele elemente:

- a) denumirea documentului;
- b) denumirea și sediul unității lucrative care întocmește documentul;
- c) numărul și data întocmirii acestuia;
- d) menționarea părților care participă la efectuarea operațiunii;
- e) conținutul operațiunii, iar în cazurile necesare și temeiul legal al efectuării ei;
- f) datele cantitative și valorice aferente operațiunii efectuate;
- g) numele și prenumele, precum și semnăturile persoanelor care le-au întocmit, vizat și aprobat, după caz;
- h) alte elemente menite să asigure consemnarea completă a operațiunilor efectuate.

Înscrierea datelor în documentele justificative și în registrele contabile se face manual sau cu mijloace de prelucrare automată, astfel încât acestea să fie lizibile, nefiind admise ștersături, răzături, modificări sau alte asemenea procedee, precum și lăsarea de spații libere între operațiunile înscrise în acestea.

De regulă, pentru a asigura un mod unitar de consemnare a operațiunilor economice și financiare, documentele se întocmesc pe **formulare tipizate** - înscrisuri cu un text determinat imprimat și cu spații în alb, care se completează la momentul și la locul producerii faptului consemnat.

CLASIFICAREA DOCUMENTELOR

Marea diversitate a operațiunilor economice și financiare impune folosirea unui număr apreciabil de documente, felurite ca structură, mod de întocmire și circulație. Ca urmare, cunoașterea și folosirea lor corectă impune cu necesitate **clasificarea** lor după anumite criterii, astfel:

- a) **după modul lor de întocmire**, avem:
 - **documente primare**, în care se consemnează operațiunile la momentul și locul producerii lor;
 - **documente centralizatoare** (*de prelucrare contabilă și sintetizatoare*), care se întocmesc pentru mai multe documente primare de același fel sau același gen de operațiuni, în scopul reducerii numărului înregistrărilor contabile (*borderouri, documente cumulative*).
- b) **după regimul de tipărire și utilizare**, avem:

⁵⁸ Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.6, alin.3.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- **documente cu regim special** - sunt acele documente pentru care dispozițiile legale precizează expres modul lor de întocmire, circulație și păstrare (*facturi, cecuri, chitanțe-foi de vărsământ*);

- **documente fără regim special** - sunt toate documentele care se folosesc cu respectarea normelor generale de întocmire, circulație și păstrare (*fișa mijlocului fix, bonul de consum, fișa de magazie, lista de avans chenzinal etc.*).

c) **după natura operațiunilor economice și financiare consemnate** - conform: Nomenclatorului modelelor registrelor și formularelor tipizate comune privind activitatea financiară și contabilă -, avem:

c₁) **registre de contabilitate:**

- Registru-jurnal;
- Registru-inventar;
- Registrul „Cartea mare”;

c₂) **documente de evidență a mijloacelor fixe:**

- Registrul numerelor de inventar;
- Fișa mijlocului fix;
- Bon de mișcare a mijloacelor fixe;
- Proces-verbal de scoatere din funcțiune a mijloacelor fixe/de declarare a unor bunuri

materiale;

c₃) **documente de evidență a mijloacelor circulante materiale:**

- Notă de recepție și constatare de diferențe;
- Bon de primire;
- Bon de predare-transfer, restituire;
- Bon de consum;
- Dispoziție de livrare;
- Aviz de însoțire a mărfii;
- Borderou de predare a documentelor;
- Fișa de magazie;
- Fișa de evidență a obiectelor de inventar în folosință;
- Fișă de cont analitic pentru valori materiale;
- Registrul stocurilor;
- Listă de inventariere;

c₄) **documente de evidență a mijloacelor circulante bănești:**

- Chitanță;
- Dispoziție de plată-încasare către casierie;
- Împuternicire;
- Borderou de cecuri depuse (*remise*) la bancă;
- Registru de casă;
- Factură;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

c₅) documente de evidență a salariilor și alte drepturi de personal:

- Stat de salarii;
- Lista de avans chenzinal;
- Listă de indemnizații pentru concediul de odihnă;
- Desfășurătorul indemnizațiilor plătite în contul asigurărilor sociale de stat;
 - Fișa de evidență a salariilor;
 - Ordin de deplasare (delegație);
 - Decont de cheltuieli (pentru deplasări externe);

c₆) documente folosite în contabilitatea generală (exemple):

- Notă de contabilitate;
- Extras de cont;
- Situația încasării-achitării facturilor;
- Jurnal pentru vânzări (T.V.A.);
- Jurnal pentru cumpărări (T.V.A.);
- Fișă de cont analitic pentru operații diverse;
- Document cumulativ;
 - Balanță de verificare;

c₇) SITUAȚII FINANCIARE;

c₈) documente de evidență pentru alte subactivități:

- Declarație de inventar;
- Decizie de imputare;
- Contract de garanție în numerar.

REGISTRELE DE CONTABILITATE

Principalele registre ce se folosesc în contabilitate sunt⁵⁹: registrul-jurnal, registrul-inventar și registrul „cartea mare”.

REGISTRUL-JURNAL este un document contabil obligatoriu în care se înregistrează în mod cronologic operațiunile patrimoniale prin respectarea succesiunii documentelor după data de întocmire sau de intrare a acestora în unitatea lucrativă. El are rol ordonator diacronic și de stabilire a rulajelor valorice pentru operațiunile economice și financiare înregistrate într-o anumită perioadă de gestiune.

⁵⁹

Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.20.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

Nr. crt.	Data înreg.	Documentul (felul, nr., data)	Explicații	Simbol conturi		Sume	
				Debitoare	Creditoare	Debitoare	Creditoare
1	2	3	4	5	6	7	8
De raportat:							

14 - 1 - 1

Registrul-jurnal poate fi prezentat sub forma unui **registru-jurnal general** sau sub forma unor **registre-jurnal auxiliare** pentru operațiuni patrimoniale de aceeași natură⁶⁰.

Principalele „Registre auxiliare” sau „Registre analitice” ce pot fi utilizate sunt cele privind: aprovizionările, vânzările, operațiunile de bancă, operațiunile de casă, operațiunile diverse - în funcție de necesitățile unității lucrative.

Periodic, de regulă lunar, totalurile „Registrelor auxiliare” se centralizează în „Registrul-jurnal general”.

REGISTRUL-INVENTAR este un document contabil obligatoriu în care se înregistrează toate elementele de avere și capital, grupate în funcție de natura lor, conform posturilor din bilanțul contabil, inventariate potrivit normelor legale. Elementele patrimoniale înscrise în „Registrul-inventar” au la bază **listele de inventariere** sau alte documente care justifică conținutul fiecărui post din bilanțul contabil.

REGISTRUL-INVENTAR⁶¹ cuprinde două părți, astfel:

- listele de inventariere;
- recapitulația inventarului.

⁶⁰NOTELE CONTABILE, în care se înregistrează în mod cronologic și sistematic operațiunile patrimoniale pot îndeplini funcția de registru-jurnal

⁶¹În ceea ce privește conținutul REGISTRULUI-INVENTAR ne raliem punctului de vedere exprimat de Dr. Mihai Ristea, în serialul: NOUL SISTEM DE CONTABILITATE AL AGENȚILOR ECONOMICI (VII), din Revista Tribuna economică nr. 15/1993, p.20.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

LISTA DE INVENTAR

Nr. crt.	Obiectul inventarierii	Data efectuării inventarierii	Valoarea		Diferențe necompensate	
			Scriptică	Faptică	+	-
1	2	3	4	5	6	7

REGISTRUL - INVENTAR

Nr. crt.	Recapitulăția elementelor inventariate	Valoarea contabilă	Valoarea de inventar	Diferențe din evaluare (de înregistrat)	
				Valoare	Cauzele dif.
1	2	3	4	5	6
Întocmit,		Verificat,			

14 - 1 - 2

REGISTRUL „CARTEA MARE” este un document contabil obligatoriu în care se înscriu lunar, direct sau prin regrupare pe conturi corespondente, înregistrările efectuate în jurnal, stabilindu-se situația fiecărui cont, respectiv soldul inițial, rulajele debitoare, rulajele creditoare și soldurile finale.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu**Investește în oameni!**

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

Contul										
Lunile	Conturi corespondente creditoare						Total rulaj debitor	Total rulaj creditor	SOLD	
	Cont Jurnal	Cont Jurnal	Cont Jurnal	Cont Jurnal	Cont Jurnal	Cont Jurnal	La 1 ianuarie 199...		debitor	creditor
Ianuarie										
Februarie										
Martie										
TOTAL tr. I										
Aprilie										
Mai										
Iunie										
TOTAL tr. I+II										
Iulie										
August										
Septembrie										
TOTAL tr. I+II+III										
Octombrie										
Noiembrie										
Decembrie										
TOTAL gen.(I-IV)										
Întocmit,						Verificat,				

14 - 1 - 3

- sunt ștersături și corecturi inadmisibile? etc. Dacă nu sunt îndeplinite toate condițiile de mai sus documentul se restituie compartimentului de unde provine spre a fi completat, corectat sau refăcut, după caz;

b) **verificarea aritmetică** constă în a controla dacă calculele aritmetice au fost bine făcute;

c) **verificarea de fond** a documentelor vizează: legalitatea, necesitatea, realitatea, oportunitatea și economicitatea operațiunii economice sau financiare consemnate.

CIRCULAȚIA DOCUMENTELOR

Pentru a-și îndeplini funcția de sursă de date pentru evidența contabilă și de informare operativă a corpului managerial, este necesar ca documentele, încă de la primirea lor în unitate sau din momentul întocmirii și până în momentul arhivării, să parcurgă drumul cel mai scurt -rațional stabilit - numit **circuitul documentului**. Din acest punct de vedere, fiecare document trebuie să circule într-o anumită



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

ordine, fără rețineri inutile, în cadrul compartimentelor, astfel încât să se asigure folosirea lui promptă și completă. Trecerea succesivă a documentelor prin diverse compartimente ale unității lucrative, din momentul întocmirii sau primirii și până în momentul arhivării lor, poartă numele de **circulația documentelor**. În cadrul oricărei unități lucrative, circulația documentelor trebuie să fie bine studiată, formalizată și raționalizată, putând genera cheltuieli mari și inutile.

EVIDENȚA DOCUMENTELOR

Pentru toate formularele folosite ca documente se organizează o **evidență operativă și contabilă** conformă cu metodologia de evidență a bunurilor patrimoniale materiale.

Pentru formularele cu regim special se organizează o evidență operativă cu ajutorul „**Fișei de magazie a formularelor cu regim special**”. Fișa se completează separat pentru fiecare tip de formular cu regim special și cuprinde date cu privire la primirea formularului și eliberarea sa în consum, restituirea de formulare, eronat întocmite. De asemenea, toate formularele cu regim special, înainte de a fi date în folosință, sunt înseriate și numerotate, iar eliberarea lor din magazie se face numai pe baza „Bonului de consum individual”, întocmit de compartimentul care le solicită.

În plus, foile volante sunt parafate sau prevăzute cu sigiliu sec, registrele sunt șnuruite, sigilate și certificate cu semnăturile autorizate, iar carnetele sunt ștampilate, datate și certificate cu semnăturile autorizate.

Toate documentele intrate sau ieșite din unitatea lucrativă se înregistrează în „Registrul de intrare-ieșire”, sunt datate și primesc un număr de înregistrare

RECONSTITUIREA DOCUMENTELOR

Reconstituirea documentelor contabile se face în toate cazurile de **pierdere, sustragere sau distrugere** a acestora⁶². Măsurile de reconstituire trebuie luate în maximum 30 de zile de la constatare.

Dosarul de reconstituire va conține pentru fiecare act, document sau evidență⁶³:

- sesizarea scrisă a persoanei care a constatat pierderea, sustragerea sau distrugerea, adresată conducătorului sau administratorului unității lucrative care are obligația gestionării patrimoniului. Dacă conducătorul unității sau administratorul acesteia apreciază că pierderea, sustragerea sau distrugerea reprezintă o infracțiune, va sesiza de îndată organele de urmărire penală;

- procesul-verbal de constatare a pierderii, sustragerii sau distrugerii documentului contabil este întocmit de conducătorul unității în termen de 3 zile de la primirea sesizării. În cadrul procesului-verbal se înscriu: datele de identificare a actului dispărut, numele și prenumele salariatului responsabil cu păstrarea actului; data și împrejurările în care s-a constatat lipsa actului respectiv;

⁶²Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.26.

⁶³Ristea, Mihai. NOUL SISTEM DE CONTABILITATE AL AGENȚILOR ECONOMICI (VIII). În revista: Tribuna economică nr.16, p.21.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- declarația scrisă a salariatului responsabil pentru împrejurările în care a dispărut actul, documentul sau evidența respectivă;
- dovada sesizării organelor de urmărire penală sau dovada sancționării disciplinare a salariatului vinovat, după caz;
- dispoziția scrisă a conducătorului unității sau administratorului acesteia pentru reconstituirea actului, documentului sau evidenței;
- o copie de pe actul, documentul sau evidența reconstituită.

În cazul în care documentul contabil emană de la o altă unitate, reconstituirea se face de către aceasta la cererea scrisă a conducătorului sau administratorul unității solicitatoare. Unitatea emitentă va trimite, în termen de cel mult 10 zile de la primirea cererii, actul sau documentul reconstituit unității solicitatoare.

Toate documentele reconstituite vor purta în mod obligatoriu și vizibil mențiunea „RECONSTITUIT”, cu arătarea numărului și datei dispoziției pe baza căreia s-a făcut reconstituirea.

În cazul găsirii ulterioare a originalului documentului pierdut sau sustras, actul reconstituit se anulează, pe baza unui proces-verbal, împreună cu care se atașează la dosarul de reconstituire.

ARHIVAREA DOCUMENTELOR

Registrele de contabilitate, precum și documentele justificative, care au stat la baza înregistrărilor în contabilitate, se păstrează în arhiva unității lucrative timp de 10 ani, cu începere de la data încheierii exercițiului în cursul căruia au fost întocmite, cu excepția statelor de salarii, care se păstrează timp de 50 de ani.

Sistemul de arhivare din cadrul oricărei unități lucrative cuprinde două trepte:

- **arhivarea curentă**, prin care se strâng, ordonează după anumite criterii și păstrează documentele necesare activității zilnice. Arhiva curentă se organizează la nivelul compartimentului financiar-contabil;
- **arhivarea generală**, prin care se strâng, ordonează după anumite criterii, păstrează și regăsesc documentele referitoare la activitatea trecută a unității lucrative și care nu mai sunt necesare în mod curent. Arhiva generală se organizează la nivelul unității lucrative.

La sfârșitul fiecărui an calendaristic, după aprobarea bilanțului contabil anual și a contului de profit și pierderi, documentele de evidență contabilă se îndosariază și numerotează, urmând ca în anul al doilea să fie predate pe bază de proces-verbal la arhiva generală.

Evidența documentelor din arhiva generală a unității lucrative se ține cu ajutorul „**Registrului de evidență curentă**”.

Termenele de păstrare a documentelor sunt stabilite prin „**Indicatorul termenelor de păstrare a documentelor**” - aprobat de Direcția Generală a Arhivelor Statului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Din arhiva generală, documentele de evidență se pot scoate numai cu aprobarea conducătorului sau administratorului unității lucrative, la cererea instanțelor judecătorești, a organelor de control din Ministerul Finanțelor Publice, precum și a altor organe împuternicite de lege.

La expirarea termenelor stabilite pentru păstrare, documentele care prezintă importanță economică, istorică sau științifică se predau Direcției Generale a Arhivelor Statului sau filialelor sale din teritoriu, celelalte, lipsite de importanță se predau unităților specializate în colectarea și valorificarea deșeurilor de hârtie.

Analiza operațiunilor economice și financiare în vederea înregistrării lor în conturi

Analiza contabilă constă în „cercetarea pe bază de documente a fiecărei operațiuni în parte”, pentru a stabili: natura și conținutul ei, efectele pe care aceasta le are asupra patrimoniului și modificările suferite de posturile de bilanț ca urmare a înregistrării ei. Pe baza acestei analize se precizează conturile necesare înregistrării, apoi se aplică regulile de funcționare a conturilor și se scrie „formula contabilă” direct pe document sau pe o „Notă contabilă”.

Deci, efectuarea analizei contabile a operațiunilor economice și financiare presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) **stabilirea naturii și a conținutului operațiunii.** Operațiunile care au ca obiect un bun economic sunt „operațiuni economice”, iar cele care au ca obiect un bun financiar sunt „operațiuni financiare”. Precizarea notei esențiale a raportului economico-financiar ce se naște ca urmare a efectuării operațiunii. De exemplu: cumpărarea de materii prime de la un furnizor, achiziționarea unui utilaj, depunerea numerarului la bancă, achitarea salariilor etc.;
- b) **determinarea efectelor pe care le are operațiunea asupra conținutului patrimoniului.** Se vor preciza modificările suferite de elementele de avere și/sau capital ca urmare a efectuării operațiunii;
- c) **precizarea posturilor de bilanț implicate și a modificărilor provocate în acestea de către operațiunea analizată; fixarea conturilor corespondente** ce vor fi folosite pentru înregistrarea operațiunii în cauză; **aplicarea regulilor de funcționare a conturilor;**
- d) **scrierea formulei contabile.**

Exemplu: Cu Chitanța nr. 456 se încasează de la un debitor suma de 100 lei.

- a) **Natura operațiunii.** Este operațiune financiară; **Conținutul operațiunii.** Încasarea unei creanțe de la un debitor;
- b) **Efectele asupra conținutului patrimoniului.** Se modifică structura averii unității lucrative în sensul: creșterii numerarului în casă și scăderii creanțelor ($A+X-X=P$);



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

c) **Posturile de bilanț implicate și modificările suferite de acestea ca urmare a înregistrării operațiunii.** Posturile de bilanț implicate sunt:

- „Casa în lei (5311)”, A, crește, se debitează;
- „Debitori diverși (461)”, A, scade, se creditează.

d) **Formula contabilă va fi:**

$$100 - „5311 - Casa în lei” = „461 - Debitori diverși” - 100$$



OBSERVAȚII:

1. Analiza contabilă a operațiunilor economice și financiare relevă faptul că: „**ele provoacă întotdeauna modificări patrimoniale în două sensuri** ($< A + X = P + X >$; $< A - X = P - X >$; $< A + X - X = P >$; $< A = P + X - X >$)”- reflectate în contabilitate prin procedeul „dublei înregistrări” sau „în partidă dublă”.

Înregistrarea „în partidă dublă” constă în consemnarea operațiunilor economice și financiare concomitent și cu aceiași sumă în cel puțin două conturi distincte.

2. Relația ce se stabilește între două sau mai multe conturi în cazul înregistrării contabile a unei operațiuni economice sau financiare se numește „**relație de corespondență**”, iar conturile folosite sunt „**conturi corespondente**”.

3. „**Formula contabilă**” este modalitatea practică de prezentare grafică a operațiunii economice sau financiare prin conturile corespondente, pe baza dublei înregistrări, sub formă de egalitate valorică. Ea se compune din:

- simbolul și denumirea contului corespondent debitor (*conturilor corespondente debitoare*);
- simbolul și denumirea contului corespondent creditor (*conturilor corespondente creditoare*);
- semnul „=”, care marchează legătura ce se stabilește între conturile corespondente;
- suma debitoare (*sumele creditoare*) și suma creditoare (*sumele debitoare*).

Întotdeauna contul (*conturile*) care se debitează se așează în partea stângă a semnelui egal, iar contul (*conturile*) care se creditează se așează în partea dreaptă a semnelui egal. Când într-o formulă contabilă avem mai multe conturi care se debitează sau mai multe conturi care se creditează, deasupra lor se va pune semnul „%”, care semnifică: „**următoarele conturi**”.

Formulele contabile, în raport cu numărul conturilor corespondente din care sunt compuse, pot fi:

- formule contabile simple;
- formule contabile compuse.

În **formula contabilă simplă** corespondența se stabilește între un singur cont debitor și un singur cont creditor. De exemplu:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

1.000 - „301 - Materii prime” = „401 - Furnizori” - 1.000

În formula contabilă compusă corespondența se stabilește între un singur cont debitor și două sau mai multe conturi creditoare sau între două sau mai multe conturi debitoare și un singur cont creditor.

Exemplul 1: Se înregistrează reținerea avansului acordat personalului în sumă de 4.000 lei, impozitului pe salarii în sumă de 2.500 lei, contribuția salariaților la pensia suplimentară de 300 lei, precum și contribuția personalului la constituirea fondului pentru ajutorul de șomaj în sumă de 100 lei.

6.900 - „Contul 421” = %
„Contul 425” - 4.000
„Contul 444” - 2.500
„Contul 4312” - 300
„Contul 4372” - 100

Exemplul 2: Să se înregistreze aportul în natură și în numerar adus de proprietarul S.C. ”MERCUR” S.R.L. compus din mijloace fixe în sumă de 6.000 lei și numerar depus la bancă - într-un cont provizoriu - cu „Chitanța-foaie de vărsământ” nr. 2345678, în sumă de 4.000 lei.

% = „Contul 456” - 100.000
6.000 - „Contul 212”
4.000 - „Contul 5121”

Scrierea formulei contabile direct pe documentele justificative poartă numele de: „**CONTAREA DOCUMENTELOR**”.

4. Prin adăugarea la elementele formulei contabile a explicației descriptive a operațiunii economice sau financiare în cauză, adică a datei efectuării ei și a documentului justificativ folosit, se obține „**ARTICOLUL CONTABIL**”; folosit ca mijloc pentru reflectarea cronologică a operațiunii în **REGISTRUL JURNAL**.

Înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare în registrul - jurnal

Înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare se realizează prin consemnarea lor, pe bază de documente justificative - anterior verificate și contate, în **REGISTRUL-JURNAL** - sub formă de articole contabile.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

După înscrierea datelor necesare, fiecărui document justificativ i se atribuie un număr de ordine corespunzător cu numărul de înregistrare pe care îl are articolul contabil în **REGISTRUL-JURNAL**.

Lunar, în **REGISTRUL-JURNAL**, se face totalizarea sumelor debitoare și a sumelor creditoare, precum și totalul cumulat al sumelor debitoare și creditoare (**de la începutul exercițiului financiar în curs**). Sumele totale astfel stabilite trebuie să fie egale între ele și egale cu totalul rulajelor debitoare și creditoare, respectiv cu totalul sumelor debitoare și creditoare din **BALANȚA DE VERIFICARE** a lunii respective.

Înregistrarea cronologică a operațiunilor economice și financiare în conturi

Periodic (*zilnic sau la anumite intervale de timp*) documentele justificative sunt grupate după natura și conținutul operațiunilor și se înregistrează în ordine sistematică în **CONTURI**. Înregistrarea sistematică a operațiunilor economice și financiare se face în mod diferit în raport cu forma de evidență adoptată, astfel:

- în cazul formei de înregistrare „pe jurnale” se vor folosi formularele numite „Cartea mare”;
- în cazul formei de înregistrare „maestru-șah” se vor folosi formularele numite „Cartea mare (șah)”.

Înregistrarea sistematică a operațiunilor se poate face și pe „**FIȘA DE CONT PENTRU OPERAȚIUNI DIVERSE**”, într-un mod mult mai elegant și mai simplu decât în cazul formelor de înregistrare arătate mai sus.

La sfârșitul fiecărei perioade de gestiune, se stabilesc rulajele debitoare și creditoare, sumele debitoare și creditoare, precum și soldurile finale a tuturor conturilor folosite.

Întocmirea bilanței de verificare și corectarea erorilor de înregistrare

Întocmirea bilanței de verificare

Pentru verificarea înregistrării corecte în contabilitate a operațiunilor economice și financiare se întocmește lunar bilanța de verificare.

BALANȚA DE VERIFICARE este un instrument al evidenței contabile cu ajutorul căruia se verifică exactitatea înregistrărilor contabile efectuate pe baza principiului „dublei înregistrări”.

Balanța de verificare cuprinde pentru toate conturile folosite de unitatea lucrativă, de regulă, următoarele elemente: simbolul și denumirea conturilor - aranjate în ordinea din planul de conturi,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

soldurile inițiale debitoare și creditoare, rulajele debitoare și creditoare ale lunii în curs, totalul sumelor debitoare și creditoare, soldurile finale debitoare și creditoare.

Cu ajutorul „Balanței” se verifică corelațiile dintre egalitățile generate de „dubla înregistrare a operațiunilor în contabilitate”, respectiv a concordanței dintre totalul înregistrărilor din „Registrul-jurnal” și totalul rulajelor debitoare și totalul rulajelor creditoare din „Balanța de verificare”, precum și a concordanței dintre totalul soldurilor finale debitoare și creditoare din „Conturile folosite” și totalul soldurilor finale debitoare și creditoare din bilanță.

Balanța de verificare se întocmește atât pentru conturile sintetice cât și pentru cele analitice; pentru conturile analitice se poate întocmi numai situația soldurilor.

Prin intermediul balanței analitice se verifică concordanța dintre conturile sintetice și conturile analitice.

Printre **erorile care se pot identifica** cu ajutorul balanței de verificare amintim:

- omisiunea înregistrării unor sume în conturi;
- înregistrarea greșită a unor sume în conturi;
- stabilirea greșită a soldurilor unor conturi;
- adunarea greșită a sumelor în cazul articolelor contabile compuse etc.

Erorile constatate prin bilanța de verificare trebuie **identificate și apoi corectate.**

Sunt posibile și **erori ce nu pot fi descoperite** cu ajutorul balanței de verificare, astfel:

- omisiunea înregistrării unor operațiuni;
- înregistrarea repetată a unor operațiuni;
- erorile de compensare etc.

Corectarea erorilor de înregistrare

Corectarea erorilor de înregistrare prin ștersături, răzături, procedee chimice etc. este strict interzisă.

Corectarea erorilor intervenite la întocmirea articolelor contabile (*folosirea conturilor nepotrivite, inversarea conturilor*) sau la înregistrarea sumelor în conturi - descoperite înainte de aprobarea bilanțului contabil - se poate face astfel:

a) **dacă s-a greșit suma înregistrată.** Aceasta se taie cu o linie subțire (*de obicei cu cerneală roșie*) și deasupra se scrie suma corectă, iar alături se semnează de către cel care a făcut corectura;

b) **dacă s-au folosit alte conturi decât cele necesare sau dacă acestea au fost inversate,** se procedează la anularea articolului contabil greșit și se întocmește un nou articol contabil corect. Această operațiune se poate realiza prin:

- stornarea simplă (stornarea în negru);
- stornarea în roșu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Stornarea simplă constă în anularea articolului contabil înregistrat anterior în mod greșit prin inversarea lui, înscriind sumele tot în negru, după care se întocmește articolul contabil corect.

Exemplu: Cu „Chitanța nr. 666” se încasează de la un debitor suma de 100 lei.

1. **Din eroare**, articolul contabil a fost întocmit astfel:

100 „461 - Debitori diverși” = „5311 - Casa în lei” 100

2. **Anularea** articolului contabil greșit prin inversarea lui:

100 „5311 - Casa în lei” = „461 - Debitori diverși” 100

3. **Scrierea articolului contabil corect:**

10.000 „5311 - Casa în lei” = „461 - Debitori diverși” 100



Remarcă. Folosind această cale, mărim în mod artificial rulajele conturilor în care s-au făcut corecturi!

Stornarea în roșu constă în anularea articolului contabil greșit înregistrat, prin repetarea lui, dar cu sumele înscrise în roșu (*în chenar*) și scrierea articolului contabil corect.

Luăm același exemplu:

1. **Articol contabil greșit înregistrat:**

100 „461 - Debitori diverși” = „5311 - Casa în lei” 100

2. **Anularea** articolului contabil greșit:

100 „461 - Debitori diverși” = „5311 - Casa în lei” 100

3. **Scrierea articolului contabil corect:**

100 „5311 - Casa în lei” = „461 - Debitori diverși” 100

Dacă erorile sunt descoperite cu ocazia verificării BILANȚULUI CONTABIL anual de către Direcția Generală a Finanțelor Publice, modificările vor fi operate prin „Note contabile” în contabilitatea anului expirat și implicit a anului curent.

Erorile ce se descoperă după verificarea Bilanțului contabil anual se corectează în anul curent.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Inventarierea patrimoniului unității lucrative

Inventarierea reprezintă ansamblul operațiunilor prin care se constată existența tuturor elementelor de avere și de capital - componente ale patrimoniului unității lucrative -, cantitativ și valoric, după caz, la data la care acesta se efectuează.

Inventarierea are ca scop principal stabilirea situației reale a patrimoniului, **și cuprinde:** toate elementele patrimoniale, precum și bunurile deținute cu orice titlu, aparținând altor persoane juridice sau fizice.

Unitățile lucrative au obligația legală⁶⁴ să efectueze inventarierea generală a patrimoniului: la începutul activității; cel puțin o dată pe an - pe parcursul funcționării lor; în cazul fuzionării sau încetării activității; precum și în alte situații prevăzute de lege.

La începutul activității, inventarierea are, ca obiect principal, stabilirea realității și evaluarea elementelor patrimoniale ce constituie aportul asociaților și/sau acționarilor la capitalul social.

Pe parcursul funcționării sale, unitatea lucrativă efectuează inventarierea patrimoniului, cel puțin o dată pe an, de regulă, cu ocazia încheierii exercițiului financiar.

Cu ocazia inventarierii, unitatea lucrativă trebuie să asigure, în principal, următoarele: să stabilească perioadele de efectuare a inventarierii; să numească persoanele împuternicite să efectueze inventarierea și să le facă instruirea necesară; să pregătească condițiile necesare efectuării inventarierii; să înregistreze în contabilitate toate operațiunile aferente exercițiului; să efectueze faptic inventarierea; să determine rezultatele inventarierii și să facă valorificarea acestora.

Inventarierea se efectuează **la locurile păstrare a bunurilor**, prin: numărare, cântărire, măsurare sau prin alte mijloace de determinare a existenței faptice a acestora.

Bunurile inventariate se grupează pe gestiuni și categorii de bunuri, se înscriu în **listele de inventar**, care se semnează de către persoanele împuternicite să efectueze inventarierea.

Bunurile aparținând altor persoane fizice sau juridice (aflate în custodie, consignație, prelucrare, închiriere etc.) se inventariază și se înscriu în liste de inventar separate. O copie de pe aceste liste se trimite, de regulă, și persoanei căreia îi aparțin bunurile respective.

Cu ocazia inventarierii, **disponibilitățile aflate în conturile de la bănci, creanțele și obligațiile față de terțisunt supuse, de regulă, verificării și confirmării pe baza extraselor de cont, sau punctajelor reciproce în funcție de necesități**, după caz.

Pentru toate celelalte elemente patrimoniale, de activ și pasiv, cu ocazia inventarierii se verifică realitatea soldurilor conturilor respective.

⁶⁴Legea contabilității nr.82/24 decembrie 1991, art.8.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Pentru bunurile depreciate, inutilizabile sau deteriorate, fără desfacere sau greu vandabile, comenzi în curs, abandonate sau sistate, precum și pentru creanțele și obligațiile incerte și în litigiu, se întocmesc, de regulă, liste de inventariere separate.

Rezultatele inventarierii pe ansamblul unității lucrative se consemnează într-un **PROCES-VERBAL DE INVENTARIERE**, în care se înscriu, în principal: perioada și gestiunile inventariate, persoanele care au efectuat inventarierea, plusurile și minusurile constatate, compensările efectuate, nominalizarea bunurilor depreciate, inutilizabile sau deteriorate etc., creanțele și datoriile incerte și în litigiu, propunerile de valorificare a rezultatelor inventarierii, concluzii.

Cu ocazia inventarierii se face și **evaluarea elementelor patrimoniale** și se întocmește **REGISTRUL-INVENTAR** (Recapitulația inventarului).

Evaluarea elementelor patrimoniale^{65, 66}

În condițiile economiei de piață, se impune cu necesitate, **evaluarea permanentă a elementelor patrimoniale**. Numai cunoașterea exactă a volumului și structurii acestora, în fiecare moment, permite corpului managerial armonizarea, reglarea și orientarea unității lucrative spre o evoluție care să-i asigure stabilitatea în mediul economico-financiar în care ființează.

Momentele esențiale la care trebuie să se facă evaluarea elementelor patrimoniale și **modalitățile de evaluare sunt:**

a) La data intrării în patrimoniu:

- **bunurile aduse ca aport, obținute cu titlu gratuit sau prin donație se evaluează la „valoarea de utilitate”**, în funcție de prețul pieței, utilitatea, starea și amplasarea acestora.

Prin „valoare de utilitate” se înțelege prețul pe care l-ar plăti un cumpărător, avizat și prudent, pentru bunul respectiv, în starea, locul și momentul în care acest bun se află, precum și în funcție de utilitatea pe care o are acesta în unitatea lucrativă;

- **bunurile procurate cu titlu oneros se evaluează la „valoarea de achiziție”** denumită „cost de achiziție”.

„Costul de achiziție”, fiind o mărime eterogenă, cuprinde: prețul de cumpărare, taxele nerecuperabile, cheltuielile de transport-aprovizionare și alte cheltuieli accesorii necesare pentru punerea în stare de utilitate sau intrare în gestiune a bunului în cauză.



Remarcă. Taxa pe valoarea adăugată, de regulă, nu face parte din costul de achiziție, cu excepția cazurilor în care aceasta nu este deductibilă;

- **bunurile produse în unitate se evaluează la „costul de producție”.**

⁶⁵Lazăr, Ioan. Considerații la proiectul Regulamentului privind aplicarea Legii contabilității. În revista: FINANȚE CREDIT CONTABILITATE. Nr.5/1993, pp.43 - 48.

⁶⁶Mârza, Ștefan. Evaluarea și reevaluarea elementelor patrimoniale ale unității lucrative. În revista: Continent Nr.2/1993, p.5.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

„Costul de producție” al unui bun⁶⁷ cuprinde: costul de achiziție al materiilor prime și materialelor consumate, celelalte cheltuieli directe de producție (energie, gaze etc.), precum și cota cheltuielilor indirecte repartizate rațional asupra bunului produs în unitate;

- creanțele și datoriile se înregistrează la „valoarea lor nominală”.

b) Cu ocazia inventarierii:

- evaluarea bunurilor se face la „valoarea actuală” sau „de utilitate” a fiecărui element în parte, denumită: „valoare de inventar” - stabilită în funcție de utilitatea bunului în unitate și prețul pieței;

- evaluarea creanțelor și datoriilor se face la „valoarea actuală sau de utilitate” - stabilită în funcție de valoarea lor probabilă de încasat, respectiv de plată.

c) La încheierea exercițiului financiar, elementele patrimoniale se evaluează și se reflectă în bilanțul contabil la „valoarea de intrare” în patrimoniu, respectiv la „valoarea contabilă” pusă de acord cu rezultatele inventarierii. În acest scop, valoarea de intrare sau contabilă se compară cu valoarea de utilitate stabilită pe baza inventarierii:

- pentru elementele de activ:

c₁) diferențele constatate în plus între „valoarea de inventar” și „valoarea de intrare” nu se înregistrează în contabilitate; menținându-se „valoarea lor de intrare” în evidențe;

c₂) diferențele constatate în minus între „valoarea de inventar” și „valoarea de intrare” se înregistrează în contabilitate pe seama amortizării - în cazul când deprecierea este ireversibilă - sau se constituie un provizion - când deprecierea este reversibilă; menținându-se, de asemenea, „valoarea lor de intrare” în evidențe;

- pentru elementele de pasiv:

c₁) diferențele constatate în minus între „valoarea de inventar” și „valoarea de intrare” nu se înregistrează în contabilitate; menținându-se „valoarea lor de intrare” în evidențe;

c₂) diferențele constatate în plus între „valoarea stabilită la inventariere” și „valoarea de intrare” se înregistrează în contabilitate prin constituirea unui provizion; menținându-se, de asemenea, „valoarea lor de intrare” în evidențe.

d) La data ieșirii din patrimoniu sau la darea în consum, bunurile, în general, se evaluează și se scad din gestiune la valoarea lor de intrare.

⁶⁷Notă: În vederea determinării corecte a costului de producție se impune eliminarea din calcul a rebuturilor, a costului subactivității, a cheltuielilor neproductive, neeconomicoase sau care nu sunt necesare. Costul subactivității se obține prin eliminarea din cheltuielile fixe a acelor cheltuieli care sunt aferente neutilizării capacităților de producție la parametrii normali. Practic, coeficientul de utilizare a capacității de producție ($K = C_{pu}/C_{pr} \times 100$; unde: C_{pu} - capacitatea utilizată; C_{pr} - capacitatea de regim) se înmulțește cu cheltuielile fixe făcute pentru obținerea bunului respectiv.

Investește în oameni!

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

A. În cazul unităților lucrative care folosesc metoda inventarului permanent, evaluarea și înregistrarea bunurilor ieșite din gestiune - de natura stocurilor și a titlurilor - se poate face pe baza unuia dintre procedeele: „prima intrare-prima ieșire” (FIFO); „ultima intrare-prima ieșire” (LIFO); „costului mediu ponderat” (CMP); „prețurilor standard” (PS).



Remarcă. Aplicarea acestor procedee se poate face numai în cazul bunurilor fungibile, în situația în care intrările în patrimoniu se înregistrează la „prețurile pieței” și/sau „costurile de producție”

Procedeele „FIFO” (first in-first out) sau „prima intrare-prima ieșire” presupune atribuirea costului unitar de achiziție sau costului unitar de producție al „primei intrări” „primei ieșiri”, indiferent de costurile de achiziție sau costurile unitare de producție ale următoarelor intrări.

Potrivit procedurii „FIFO” bunurile ieșite din gestiune se evaluează la costul unitar de achiziție sau costul unitar de producție al primei intrări (lot). Pe măsura epuizării lotului, bunurile ieșite din gestiune se evaluează la costul unitar de achiziție sau costul unitar de producție al lotului următor, în ordine cronologică.

Data 199_	Cantitate			P.U.	Valoare		
	Intrari	Iesiri	Stoc		Debit	Credit	Sold
01.01			20	1000			20000
10.01	15		35	1200	18000		38000
20.01		12	23	12x1000		12000	26000
15.02		10	13	8x1000 2x1200		10400	15600
12.03	25		38	1500	37500		53100
25.03		20	18	13x1200 7x1500		26100	27000
15.04		10	8	10x1500		15000	12000
05.05	10		18	1400	14000		26000
15.05		9	9	8x1500 1x1400		13400	12600
20.06		5	4	5x1400		7000	5600
25.07	30		34	1200	36000		41600
20.08	10		44	1300	13000		54600
12.09		14	30	4x1400 10x1200		17600	37000
15.10		15	15	15x1200		18000	19000
20.11		12	3	5x1200 7x1300		15100	3900
15.12	20		23	1500	30000		33900
TOTAL	110	107			148500	134600	

Acest procedeu prezintă neajunsul că în perioadele de inflație conduce la o subîncărcare a costurilor de producție, la un profit brut mai mare și la o valoare de inventar finală a stocurilor mai ridicată. Unitatea lucrativă va plăti fiscului impozite pe profit mai mari în mod nejustificat.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

În situația scăderii continue a prețurilor bunurilor pe piață, acest procedeu conduce la o supraîncărcare a costurilor de producție, la o scădere nejustificată a profitului brut și la o valoare de inventar finală a stocurilor mai mică. Pentru unitățile lucrative cu grad de rentabilitate scăzut sporește riscul falimentului; deși vor plăti fiscalului impozite pe profit mai mici.

Concluzie. Acest procedeu avantajează unitățile lucrative viabile în perioadele când are loc o scădere continuă pe piață a prețurilor bunurilor de natura stocurilor.

Procedeuul „LIFO” (last in-first out) sau „ultima ieșire-prima intrare” presupune atribuirea costului unitar de achiziție sau costului unitar de producție, după caz, al „ultimei intrări” „primei ieșiri” indiferent de costurile unitare de achiziție sau costurile unitare de producție ale celorlalte intrări.

Potrivit acestui procedeu bunurile ieșite din gestiune se evaluează la costul unitar de achiziție sau costul unitar de producție al ultimei intrări (lot). Pe măsura epuizării lotului, bunurile ieșite din gestiune se evaluează la costul unitar de achiziție sau costul unitar de producție al lotului anterior, în ordine cronologică.

Data 199_	Cantitate			P.U.	Valoare		
	Intrari	Iesiri	Stoc		Debit	Credit	Sold
01.01			20	1000			20000
10.01	15		35	1200	18000		38000
20.01		12	23	12x1200		14400	23600
15.02		10	13	3x1200 7x1000		10600	13000
12.03	25		38	1500	37500		50500
25.03		20	18	20x1500		30000	20500
15.04		10	8	5x1500 5x1000		12500	8000
05.05	10		18	1400	14000		22000
15.05		9	9	9x1400		12600	9400
20.06		5	4	1x1400 4x1000		5400	4000
25.07	30		34	1200	36000		40000
20.08	10		44	1300	13000		53000
12.09		14	30	10x1300 4x1200		17800	35200
15.10		15	15	15x1200		18000	17200
20.11		12	3	11x1200 1x1000		14200	3000
15.12	20		23	1500	30000		33000
TOTAL	110	107			148500	135500	

În perioadele de inflație, acest procedeu conduce la o supraîncărcare a costurilor de producție, la scăderea nejustificată a profitului brut și la o valoare de inventar finală a stocurilor mai mică. Pentru unitățile lucrative cu grad de rentabilitate scăzut sporește riscul falimentului; deși vor plăti fiscalului impozite pe profit mai mici.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Acest procedeu prezintă neajunsul că, în perioadele în care are loc o scădere continuă a prețurilor bunurilor pe piață, conduce la o subîncărcare a costurilor de producție, la un profit brut mai mare și la o valoare de inventar finală a stocurilor mai ridicată. Unitatea lucrativă va plăti fiscalului impozite pe profit mai mari în mod nejustificat.

Concluzie. Acest procedeu avantajează unitățile lucrativă viabile în perioadele de inflație.

Procedeuul „CMP” - „costului mediu ponderat”⁶⁸ - este o cale de armonizare a efectelor contradictorii generate de procedeele prezentate mai sus.

Costul unitar mediu ponderat se calculează după fiecare intrare, ca raport între valoarea totală a stocului înainte de ultima intrare plus valoarea ultimei intrări și cantitatea existentă în stoc înainte de ultima intrare plus cantitatea ultimei intrări.

Procedeuul „PS” - „prețurilor standard”. Evaluarea și înregistrarea în contabilitate a materiilor prime, produselor, mărfurilor și altor bunuri de natura stocurilor se face la „prețuri standard”

Data 199_	Cantitate			P.U.	Valoare		
	Intrari	Iesiri	Stoc		Debit	Credit	Sold
01.01			20	1000			20000
10.01	15		35	1200	18000		38000
20.01		12	23	1086		13032	24968
15.02		10	13	1086		10860	14108
12.03	25		38	1500	37500		51608
25.03		20	18	1358		27160	24448
15.04		10	8	1358		13580	10868
05.05	10		18	1400	14000		24868
15.05		9	9	1382		12438	12430
20.06		5	4	1382		6910	5520
25.07	30		34	1200	36000		41520
20.08	10		44	1300	13000		54520
12.09		14	30	1239		17346	37174
15.10		15	15	1239		18585	18589
20.11		12	3	1239		14868	3721
15.12	20		23	1500	30000		33721
TOTAL	110	107			148500	134779	

(prestabilite) pe baza prețurilor medii ale bunurilor respective, denumite „prețuri de înregistrare”, cu condiția evidențierii distincte a „diferențelor de preț” față de „costul de achiziție” sau „costul de producție”, după caz.

Diferențele de preț astfel stabilite, la intrarea bunurilor în patrimoniu, se înregistrează proporțional, atât asupra valorii bunurilor ieșite, cât și asupra stocurilor.

⁶⁸ Costul mediu ponderat = (Valoarea stocului precedent + Valoarea intrării)/(Stoc precedent + cantitate intrată) = Valoare stoc după înregistrarea intrării (Sold)/ Stoc după înregistrarea intrării.

Investește în oameni!

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

Prețurile standard folosite pentru înregistrarea în contabilitate a bunurilor de natura stocurilor se actualizează periodic, de regulă anual, în funcție de evoluția prețurilor pe piață și de alți factori.

Prețul unitar standard = 1.000 lei/buc.

Data 199_	Cantitate			Preț unitar achiziție/ Cost unitar producție	Diferențe de preț Diferențe de cost	Valoare diferențe de P.U./C.U.	Valoare		
	Intrări	Iesiri	Stoc				Debit	Credit	Sold
01.01			20		0	0			20000
10.01	15		35	1200	200	3000	15000		35000
20.01		12	23					12000	23000
15.02		10	13					10000	13000
12.03	25		38	1500	500	12500	25000		38000
25.03		20	18					20000	18000
15.04		10	8					10000	8000
05.05	10		18	1400	400	4000	10000		18000
15.05		9	9						9000
20.06		5	4					5000	4000
25.07	30		34	1200	200	6000	30000		34000
20.08	10		44	1300	300	3000	10000		44000
12.09		14	30					14000	30000
15.10		15	15					15000	15000
20.11		12	3					12000	3000
15.12	20		23	1500	500	10000	20000		23000
TOTAL	110	107				35500	110000	107000	



Remarcă. Dacă evaluarea bunurilor de natura stocurilor se face la prețuri standard (*prestabilite*), diferențele stabilite între prețul de înregistrare și costul de achiziție sau costul de producție efectiv, se înregistrează distinct în contabilitate.

Repartizarea diferențelor de preț asupra valorii bunurilor ieșite și asupra stocurilor se efectuează cu ajutorul „coeficientului de repartizare”, calculat astfel:

$$\text{Coeficient de repartizare} = \frac{\text{Soldul inițial al diferențelor de preț} + \text{Diferențe de preț aferente intrărilor în cursul perioadei}}{\text{Soldul inițial al stocurilor la preț de înregistrare} + \text{Valoarea intrărilor în cursul perioadei la preț de înregistrare}}$$

Acest coeficient se înmulțește cu valoarea bunurilor ieșite din gestiune la preț standard, iar suma rezultată se înregistrează în conturile corespunzătoare în care au fost înregistrate bunurile ieșite.



Remarca 1. Aplicarea procedurii „prețului standard” la un singur fel de bun de natura stocurilor duce la obținerea acelorași rezultate ca și în cazul metodei „costului mediu ponderat”.

Remarca 2. Dacă colectarea diferențelor de preț se face pe grupe de bunuri materiale, atunci la repartizarea lor pe cheltuieli se produc distorsiuni datorită neuniformității ieșirilor pe sortimente.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Remarcă 3. Alegerea uneia sau alteia dintre metodele prezentate, pentru o anumită unitate lucrativă, se face în raport cu specificul activității și politica economică promovată de managementul său. **Remarca 4.** Metoda aleasă nu mai poate fi schimbată!

Remarca 5. În cazul când, din anumite rațiuni, se impune schimbarea metodei folosite, unitatea lucrativă este obligată să cuantifice diferențele ce rezultă din această operațiune și să facă precizări clare despre acest lucru în „Anexa la bilanț”.

B. În cazul unităților lucrativă care folosesc metoda inventarului intermitent, evaluarea ieșirilor bunurilor materiale de natura stocurilor și înregistrarea lor în contabilitate se face pe baza situației faptice constatate cu prilejul inventarierii la finele perioadei de gestiune.

În acest caz, „valoarea ieșirilor” se determină ca diferență între valoarea stocurilor inițiale plus valoarea intrărilor și valoarea stocurilor finale - stabilită prin inventariere.

Întocmirea situațiilor financiare

SITUAȚIILE FINANCIARE reprezintă documentul oficial⁶⁹ de gestiune al unității lucrativă, ca persoană juridică, care dă o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute.

Se compune⁷⁰ din: bilanț, cont de profit și pierderi, situația fluxurilor de trezorerie, anexele la bilanț și raportul de gestiune.

BILANȚUL este un document contabil de sinteză în care sunt prezentate - prin posturile de bilanț - la încheierea exercițiului financiar, precum și în celelalte situații prevăzute de lege (*Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.27, alin.1*), în expresie pecuniară, elementele de avere și capital, în mod grupat.

Concluzie. Prin BILANȚ se structurează patrimoniul și ierarhizează componentele patrimoniale, atât din perspectiva raporturilor juridice, cât și din perspectiva relațiilor economice și financiare, astfel:

a) **sub aspect juridic**, în activul bilanțului, sunt grupate toate drepturile reale și de creanță ce poartă asupra lucrurilor ce fac obiectul proprietății unității lucrativă, în calitate de subiect activ de drept în raporturile juridice, iar în pasivul bilanțului, sunt grupate toate obligațiile patrimoniale ce poartă asupra lucrurilor ce fac obiectul proprietății unității lucrativă în calitate de subiect pasiv de drept în raporturile juridice patrimoniale;

b) **sub aspect economico-financiar**, în activul bilanțului, sunt grupate elementele de AVERE - bunuri și creanțe ierarhizate în raport invers cu gradul lor de lichiditate, iar în pasivul bilanțului, sunt

⁶⁹Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.10, Monitorul Oficial nr.265, Partea I, din 27 decembrie 1991.

⁷⁰Legea contabilității nr.82 din 24 decembrie 1991, art.27, alin.3.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

grupate elementele de CAPITAL - datoriile ierarhizate în raport invers cu gradul lor de exigibilitate, mai întâi datoriile consolidate și apoi datoriile flotante.

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERE cuprinde: cifra de afaceri, veniturile și cheltuielile exercițiului, grupate după natura lor, precum și rezultatul exercițiului (profit sau pierdere).

În acest document se modelează contabil și reflectă sintetic activitățile consumatoare de resurse și producătoare de rezultate, utilizând structurile de cheltuieli și venituri.

Cheltuielile și veniturile în raport cu natura activităților sunt:

- de exploatare;
- financiare;
- extraordinare.

Cheltuielile în funcție de natura resurselor utilizate sunt:

- cheltuieli cu materiile prime, materialele și mărfurile;
- cheltuieli cu lucrările și serviciile prestate de terți;
- cheltuieli cu impozitele și taxele;
- cheltuieli cu personalul;
- cheltuieli cu dobânzile și alte cheltuieli financiare;
- cheltuieli excepționale privind operațiunile de gestiune și de capital;
- cheltuieli cu amortizările și provizioanele.

Veniturile în funcție de natura rezultatelor obținute sunt:

- venituri din vânzări;
- venituri din producția stocată;
- venituri din producția de imobilizări;
- alte venituri din exploatare;
- venituri din dobânzi și alte venituri financiare;
- venituri excepționale din operațiuni de gestiune și de capital;
- venituri din amortizări și provizioane.

ANEXELE LA BILANȚ au ca obiectiv „completarea și explicarea datelor înscrise în bilanț și contul de profit și pierdere” și conțin informații cu privire la situația patrimonială și rezultatele aferente exercițiului încheiat, cum sunt:

- a) activele imobilizate;
- b) stocurile și producția în curs;
- c) creanțele și datoriile;
- d) provizioanele;
- e) determinarea rezultatului exercițiului;
- f) repartizarea rezultatului exercițiului;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

g) informații suplimentare cu privire la: metodele de evaluare aplicate pentru diferitele posturi din bilanț și contul de profit și pierdere; menționarea și justificarea cazurilor de modificare a acestora, precum și metodele utilizate pentru calculul amortismentelor și provizioanelor; menționarea motivelor pentru care unele posturi din bilanț și din contul de profit și pierdere nu sunt comparabile de la un exercițiu la altul; alte informații pe care unitatea lucrativă le consideră semnificative cu privire la aprecierea modului de întocmire a bilanțului contabil pentru exercițiul încheiat.

RAPORTUL DE GESTIUNE cuprinde, în principal, următoarele: prezentarea situației patrimoniale și evoluția sa previzibilă; evenimentele deosebite intervenite în activitatea unității lucrativă după încheierea exercițiului; participațiile de capital la alte unități; activitatea și rezultatele de ansamblu ale sucursalelor și altor subunități proprii; activitatea de cercetare-dezvoltare și alte referiri cu privire la activitatea desfășurată care sunt considerate necesare a fi înscrise în raportul de gestiune.

Bilanțul și contul de profit și pierdere cuprind: soldurile debitoare și creditoare, respectiv veniturile, cheltuielile și rezultatul privind exercițiul încheiat și exercițiul precedent.

La întocmirea BILANȚULUI CONTABIL se au în vedere următoarele reguli:

- a) posturile înscrise în bilanț trebuie să corespundă cu datele înregistrate în contabilitate, puse de acord cu situația reală a elementelor patrimoniale stabilite pe baza inventarului;
- b) nu sunt admise compensări între conturile ce se înscriu în bilanț și, respectiv, între veniturile și cheltuielile înregistrate în contul de profit și pierdere.

Situațiile financiare ale unităților lucrativă, care potrivit legii, statutelor sau contractelor de asociere, au obligația să aibă cenzori sunt supuse verificării și certificării de către: cenzori, contabili autorizați sau experți contabili, după caz.

Prin verificarea și certificarea bilanțurilor contabile se confirmă că acestea dau o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, situației financiare și a rezultatului exercițiului.

În acest scop, pe baza verificărilor din cursul anului, precum și a altor elemente apreciate ca fiind necesare, în vederea formulării unor concluzii corecte se întocmește un „raport” din care trebuie să rezulte, în principal, următoarele:

- dacă bilanțul contabil concordă sau nu cu registrele contabile;
- dacă registrele de contabilitate sunt ținute în conformitate cu reglementările în vigoare;
- dacă s-au respectat cu bună credință regulile privind evaluarea patrimoniului și a celorlalte norme și principii contabile.

Bilanțul contabil poate fi certificat „fără rezerve”, ”cu rezerve” sau „se refuză certificarea lui”. Motivele certificării cu rezerve sau refuzul de certificare se menționează în „raport”.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Bilanțul contabil, după aprobare, se publică în condițiile prevăzute de lege.

Un exemplar al bilanțului contabil, certificat și aprobat, însoțit de „raportul cenzorilor”, se depune la direcția generală județeană a finanțelor publice, respectiv a municipiului București.

Bilanțul contabil se păstrează timp de 50 de ani în arhiva unității lucrative în forma lui originală.

În caz de încetare a activității unității lucrative, bilanțul contabil, împreună cu registrele de contabilitate și documentele justificative, se predă la arhivele statului în conformitate cu prevederile Legii fondului arhivistic național al României, dacă legea nu dispune altfel.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Semnătura electronică, Certificat digital

Semnatura electronică

Definiție

O semnatura electronica este un pachet de date de identificare a utilizatorului, integrat în documentele și / sau mesajele trimise prin Internet.

Roluri

- Caracterul oficial al documentului
- Probă (în termeni de proprietar al semnăturii)
- Eficiență (claritatea și finalitatea unui document)
- Acord (măsura legalității și autorizării)

Semnătură electronică - caracteristici generale

- Să fie **nealterabilă**: modificarea nu mai poate interveni pe documentul semnat;
- Să fie **nefalsificabilă**: să dovedească că documentul a fost produs de semnatar;
- Să fie **nerepudiabilă**: semnatarul să nu mai recunoască autenticitatea ei;
- Să fie **nereutilizabilă**: să nu poată fi mutată pe un alt document, de către o persoană rău intenționată;
- Să fie **autentică**: executată de autorul documentului.

Semnătură electronică - atribuții generale

- **Să autentifice documentul**. Semnătura trebuie să identifice documentul pe care se găsește, făcând astfel imposibilă falsificarea acestuia.
- **Să îl autentifice pe cel care semnează**. Semnătura trebuie să indice persoana care a semnat un document, înregistrare sau mesaj, și trebuie să fie foarte dificil pentru o altă persoană să o reproducă.
- **Să fie un act afirmativ**. Semnătura stabilește dacă o tranzacție a fost realizată legal.
- **Eficiență**. Semnătura și procesele de creare și verificare trebuie să furnizeze siguranță maximă atât în autentificarea celui care semnează, cât și a documentului, cu un consum de resurse cât de mic.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Semnătura electronică extinsă

Semnatura electronica extinsa reprezinta acea semnatura electronica care îndeplineste cumulativ urmatoarele conditii:

- Este legata în mod unic de semnatar.
- Asigura identificarea semnatarului.
- Este creata prin mijloace controlate exclusiv de semnatar.
- Este legata de datele în forma electronica, la care se raporteaza în asa fel încat orice modificare ulterioara a acestora este identificabila.

Caracteristici, avantaje

- Semnatura electronică este pentru documentele electronice ceea ce este o semnătura olografă pentru documentele tipărite -Tehnologia semnării electronice surclasează tehnologia pe hârtie
- Semnăturile electronice permit autentificarea mesajelor digitale, asigurând destinatarul de identitatea expeditorului și de integritatea mesajului
- Semnătura electronică nu este: o semnătură scanată, o iconiță, o hologramă, un smart card, un fișier etc.
- Faceți economie de timp - puteți trimite documentele semnate digital prin poșta electronică ușor și rapid, chiar din fața calculatorului. Nu mai pierdeți timp în trafic și la cozile din instituții.
- Securizarea comunicațiilor în cadrul firmei, precum și a tranzacțiilor on-line.
- Faceti economie de timp - puteti trimite documentele semnate digital prin poșta electronică ușor și rapid, chiar din fața calculatorului. Nu mai pierdeți timp în trafic și la cozile din instituții.
- Securizarea comunicațiilor în cadrul firmei, precum și a tranzacțiilor on-line.

Cerficat digital - Identitate electronică

Certificatul digital este un document electronic a cărui validitate este garantată de un terț de încredere (ex: VeriSign, Adacom, Comodo). Certificatul digital permite identificarea sigură a unei persoane în spațiul electronic, oferind garanția că o anumită acțiune pe Internet a fost efectuată de o anume persoană, mașina sau server.

- Utilizarea certificatului digital a devenit obligatorie în Romania pentru anumite categorii de persoane în relația cu statul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Certificatul digital calificat poate fi achiziționat de la un furnizor de servicii de certificare acreditat în conformitate cu Legea nr. 455/2011.

Utilizare certificat digital

Folosirea certificatului calificat permite semnarea documentelor în format electronic, depunerea declarațiilor către ANAF pentru un număr nelimitat de firme, participarea la licitații prin Sistemul Electronic de Achiziții Publice, sau accesarea serviciilor online oferite de instituțiile statului și marcarea temporală, gratuită, a 60 de documente pe lună timp de un an.

Mai multe instituții ale statului, precum Casa Națională de Asigurări de Sănătate, Agenția Națională de Administrare Fiscală, Inspectoratul Teritorial de Muncă, Oficiul Național al Registrului Comerțului, Depozitarul Central sau Comisia Națională a Valorilor Mobiliare primesc deja documente semnate electronic prin intermediul certificatului digital calificat.

În același timp, folosirea certificatului calificat în mediul de afaceri eficientizează mult procesul de comunicare, aceasta devenind mai sigură și mult mai eficientă.

Medicii, farmaciștii și toți furnizorii de servicii și echipamente medicale constituie categoriile care trebuie să își achiziționeze un certificat calificat în perioada următoare, în vederea realizării raportărilor către Casa Națională de Asigurări de Sănătate în format electronic.

Pașii necesari obținerii certificatului digital calificat

- Certificatul Digital Calificat emis în Ierarhie Publică este nominal (identifică o persoană care acționează fie în nume propriu, fie ca reprezentant al unui terț).
- Se completează un formular pentru cererea unui certificate digital (cei trei furnizori)
- Se tipărește și se semnează o declarație și un contract (2 exemplare) pe care le veți primi automat pe adresa e-mail declarată de Dvs, pre-completate cu datele furnizate
- Pregătiți 1 copie după C.U.I. dacă plata se va face de către o persoană juridică și 1 copie după actul de identitate, care va trebui marcată "Conform cu originalul", semnată și datată;
- Conform normelor de aplicare a legii semnăturii electronice 455/2001, este necesară identificarea solicitantului. Astfel, actele de la pct II. și III. trebuie să ajungă la autoritatea de certificare printr-un mod agreat de aceștia respective (sediul local, bănci sau prin poștă)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- **OPȚIONAL:** Dacă se dorește în mod explicit să apară în structura certificatului Denumirea instituției și Funcția deținută, este necesar un document ștampilat, semnat și datat în original de către reprezentantul legal al societății, prin care se atestă calitatea de angajat/colaborator/etc. în cadrul entității care cere emiterea unui certificat,
- dacă sunteți administrator/asociat al companiei și doriți să apară în structura certificatului calitatea de administrator/asociat, echivalentul adeverinței va fi o copie a unui Certificat Constatator eliberat de ONCR, care să nu fie mai vechi de 30 zile.
- Transmiterea Certificatului Digital se face personal solicitantului, în sucursala băncii unde au fost depuse actele sau la sediul celui care a emis certificatul digital.
- **La alegerea solicitantului, transmiterea se poate face și prin curier cu Confirmare de primire și plata la destinatar.**

Înființarea unei firme online, cu certificatul digital calificat

Din luna februarie 2012, firmele pot fi înființate online, într-un timp mai scurt, pe baza unui certificat digital calificat emis de un furnizor acreditat de servicii de certificare.

Ce este portalul de înregistrare a activităților comerciale

Începând cu 6 februarie 2012, activitățile comerciale pot fi înregistrate în trei zile în Registrul Comerțului printr-un sistem informatic integrat.

Acest sistem este realizat prin proiectul "Servicii online (de e-guvernare) oferite de ONRC (Oficiului Național al Registrului Comerțului) pentru comunitatea de afaceri prin intermediul unui portal dedicat", din Programul Operațional Sectorial "Creșterea Competitivității Economice".

"Atât procedurile de verificare preliminară și de înregistrare în Registrul Comerțului a persoanelor juridice, precum și a persoanelor fizice autorizate, întreprinderilor individuale și întreprinderilor familiale, cât și cele de furnizare a informării și comanda eliberare acte (copii certificate) pot fi realizate online prin intermediul portalului de servicii".

Acest fapt se datorează colaborării dintre Registrul Comerțului și Administrația Finanțelor Publice. În acest sens, documentația necesară constituirii unui sediu social nu se mai obține de la aceasta din urmă autoritate, ci de la Registrul Comerțului, comunicările fiind făcute direct între cele două autorități



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Una dintre schimbări față de înregistrarea la ghișeu, este că, din 6 februarie, cererile de înregistrare a dreptului de folosință asupra spațiului unde este sediul social și de eliberare a certificatului pentru acest spațiu, precum și cererile de înmatriculări sau schimbări de sediu social sunt obținute de la oficiile Registrului Comerțului.

Aceste cereri sunt transmise Administrațiilor Finanțelor Publice, alături de actele doveditoare ale dreptului de folosință, așa cum au fost depuse în susținerea cererilor de înregistrare adresate oficiilor Registrului Comerțului.

Pașii necesari înființării online a unei societăți

1. Se creează un cont nou pe portalul Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC), accesând pagina de înregistrare și introducând o adresă validă de email.
<https://portal.onrc.ro/ONRCPortalWeb/appmanager/myONRC/signup>
2. După crearea contului, utilizatorul se va putea autentifica pe portal pe baza numelui de utilizator și a parolei create.
3. Se accesează secțiunea de înregistrare a cererilor, calea **Servicii RC → Online → Formulare online RC → Cerere de înregistrare persoane juridice**;
4. Se selectează oficiul Registrului Comerțului căruia îi va fi trimisă cererea, tipul cererii și forma de organizare a societății.
5. Se completează:
 - a. dacă firma nu este înscrisă în Registrul Comerțului, se completează doar denumirea rezervată.
SAU
 - b. dacă firma a fost înscrisă în Registrul Comerțului, se completează denumirea firmei, numărul de înregistrare în Registrul Comerțului și CUI-ul.
6. Se completează adresa sediului social al firmei și datele de contact
7. Pentru înmatricularea societății, se completează unul dintre cele trei modele de declarație disponibile pe portal.
8. Se verifică dacă token-ul USB pe care este stocat certificatul digital calificat este conectat la calculator. Dacă nu este, acesta trebuie conectat. Acesta este necesar pentru semnarea electronică a documentelor.
9. Se completează anexele și declarațiile și se apasă butonul **Generare PDF**.
10. Documentul se deschide și se salvează după care se apasă butonul **Semnare fișier PDF generat**.
11. Pe urmă plata taxelor de înregistrare se poate face online, direct pe portalul ONRC sau prin ordin de plată ori chitanță.

Investește în oameni!

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

The screenshot displays the website of the National Office of the Trade Register (ONRC). The header includes the logo of the Ministry of Justice and the text 'Ministerul Justiției' and 'Oficiul Național al Registrului Comerțului'. On the right, there are links for 'Bine ați venit!', 'Login', 'Creați un cont', and 'Ați uitat parola?'. The main content area is titled 'Informare inițială privind serviciile online disponibile' and lists various services under 'Servicii online RC' and 'Servicii online BPI'. A 'Sign up / Inregistrare' form is visible, featuring an email input field, a captcha image with the text 'wami' and 'sicheta', and a 'Trimite' button.

<http://portal.onrc.ro>



ATENȚIE

- În cazul în care optează pentru plata prin OP sau chitanță, utilizatorul va trebui să încarce dovada plății în secțiunea "Cererile mele" din portal.
- Procesarea datelor înregistrate în portalul ONRC durează maxim **3 zile** lucrătoare, urmând ca utilizatorul să intre în posesia documentelor care atestă înmatricularea firmei, fie ridicarea lor de la ghișeu, fie prin poștă.
- Persoanele care nu dețin certificatul digital calficat, îl pot achiziționa de la oricare dintre cei 3 furnizori acreditați de certificate digitale din România, respectiv certSIGN, DigiSign și Trans Sped.
- Indiferent de furnizorul de la care este cumpărat, certificatul digital calficat permite semnarea electronică timp de un an a unui număr nelimitat de documente în format digital, în relația cu ANAF, CNAS, SEAP, ONRC, ITM, CSSP, Depozitarul central, Monitorul Oficial sau cu partenerii de afaceri.
- Costurile de înregistrare prin portal sunt comunicate solicitantului în contul acestuia din portal, la secțiunea "Cererile mele". Valoarea taxelor este aceeași ca atunci când se depun solicitările la ghișeu.
- 3 zile - În prima zi se înregistrează cererea de înmatriculare, a doua zi este soluționată această cerere, iar în a treia sunt eliberate documentele prevăzute de lege.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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



8 ETAPE

Pentru înregistrarea activității comerciale se parcurg opt etape:

1. Cerere
2. Solicitant
3. Solicitare
4. Anexe și declarații
5. Documente
6. Comunicare
7. Generare
8. Semnatura.

Probleme semnalate

- Printre problemele sistemului se numără întârzierile în afișarea informațiilor furnizate sau în procesarea informațiilor completate în cuprinsul cererilor.
- O altă problemă este că semnatura electronică nu este încă atât de populară printre utilizatori pe cât ar fi nevoie.
- Chiar dacă reușești crearea firmei on-line tot trebuie să ajungi la Registrul Comerțului pentru specimenul de semnătură.

Avantaje

- Numele firmelor vor putea fi mai bine alese, statul în fața tastaturii să creeze mai puțină tensiune decât la ghișeul de înregistrări de nume de firmă, unde cel mai frecvent se aude: *Numele acesta este ocupat. Spuneți altul, vă rog.*
- Din acest motiv majoritatea firmelor se diferențiază prin prezența în nume a unui "com-impex", a unui "2006" sau a unui "group".



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Cum să creezi oferte comerciale de impact pentru mediul online

E util să fii prezent pe Internet?

La nivel mondial peste 1,6 miliarde de oameni utilizează Internetul. De ce? Pentru informare, pentru divertisment dar foarte mulți pentru a cumpăra.



În România sunt peste 7 milioane de utilizatori de Internet, toți potențiali cumpărători.

Ce caută acum un cumpărător pe Internet? Informații despre **produse, oportunități, prețuri și alte facilități**. Și știi ce? În cazul fericit în care unii dintre ei au auzit deja de firma ta și de produsele pe care le realizezi s-ar putea să nu fie dispuși să se deplaseze până la locul unde vinzi. Unii dintre ei vor vrea să afle mai multe informații despre produse, oferte speciale, date de contact. Iar primul loc unde vor căuta aceste informații va fi Internetul. Chiar dacă nu ai încă un site web este important să fii prezent pe **Internet**, să existe o descriere a firmei, a produselor/serviciilor și mai ales a datele de contact.

Stereotipul conform căruia utilizatorul de Internet este un tânăr cu abilități tehnice care știe să folosească foarte bine calculatorul, nu mai este de mult valabil. **Internetul este pentru toată lumea și nu îți trebuie cunoștințe avansate de programare ca să îl poți utiliza și mai ales ca să poți cumpăra.**

Consumatorii din ziua de azi trebuie să evalueze rapid numeroasele oferte care li se prezintă și să decidă dacă vor să cumpere sau nu. Oamenii din ziua de azi au din ce în ce mai puțin timp și caută pe Internet informații clare care să le ușureze decizia de cumpărare. Dar dacă nu au văzut sau auzit vreodată de oferta ta, atunci cum să îți crești vânzările, cum să îi convingi să aleagă produsele tale? Cea mai ușoară variantă este să îți dezvolti prezența pe Internet.



Vrei mai mulți clienți? Fă o ofertă pe Internet!

Primii pași pentru realizarea unei oferte

Cele 4 întrebări pe care și le pune orice client și la care trebuie să fii pregătit să răspunzi sunt următoarele:

- Ce încerci să îmi vinzi?
- Este o ofertă acceptabilă din punct de vedere al raportului calitate/preț?
- Cât costă de fapt (Există costuri ascunse) ?
- De ce să aleg oferta asta și nu alta ?

Și care este modalitatea cea mai ușoară prin care le poți răspunde? Evident prin oferta ta. De aceea este



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

bine să nu te grăbești în momentul în care realizezi o ofertă. Analizează cu atenție toate elementele care îți pot aduce noi clienți și învață să le folosești în avantajul tau.

Ce trebuie să știi când pregătești o ofertă pentru postare pe Internet

Când scrii o ofertă ține cont că cei mai mulți utilizatori de Internet nu o vor citi în totalitate, ci o vor “scana” căutând **informații utile**. Ca să fii sigur că oferta ta va fi parcursă, trebuie să ții cont de următoarele:

- Folosește cuvinte cheie pentru afacerea ta
- Subliniază anumite cuvinte cheie sau include linkuri
- Inserează subtitluri sugestive
- Folosește liste buletate
- Dezvoltă o singură idee în fiecare paragraf (utilizatorii sar de obicei peste un paragraf dacă nu sunt atrași de primele cuvinte)
- Folosește stilul tip piramidă inversă -începe cu cele mai importante informații și detaliază pe parcurs
- Când scrii pentru Internet, redu la jumătate numărul de cuvinte pe care l-ai utiliza dacă ai scrie o ofertă în format clasic

Cum să crezi oferta potrivită care să îți aducă clienți noi

Șansele de **promovare** pe Internet sunt cu atât mai mari cu cât ai deja un site web al propriei companii. Dacă nu îl ai încă, tot poți să faci ceva pentru a fi prezent pe Internet. Primul pas este să realizezi o ofertă cât mai completă și să o postezi pe site-urile specializate de afaceri, anunțuri, etc. Companiile mici sau cele izolate din punct de vedere geografic pot avea **beneficii** foarte mari datorită prezenței pe Internet. De ce? Pentru că își pot prezenta **oferta de produse** către segmente largi de public. Dar dacă nu faci o ofertă nimeni nu o să știe că ai ceva de vândut. Clienții nu vor cumpăra decât dacă știi ce vinzi și produsele respective sunt ceea ce îți doare.



Informații utile atunci când scrii o ofertă:

- Fii cât mai exact și verifică informația pe care o faci publică
- Nu completa informații de care nu ești sigur sau pe care nu le înțelegi
- Ai grijă ca prima propoziție a fiecărui paragraf să sintetizeze clar despre ce este vorba în textul următor
- Folosește diateza activă
- Utilizează substantive și verbe descriptive și pe cât posibil evită adverbele și adjectivele



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- Alege cu grijă fiecare cuvânt, evită jargonul și cuvintele tehnice cu excepția unei oferte în care detaliile foarte tehnice reprezintă un diferențiator important față de concurență

Textul este foarte important. Dar oricât de bine scrisă este o ofertă, textul sec, este plictisitor. Când postezi text pe un site web ține cont că poți să îl mărești, să îl colorezi, să îl animezi, etc. Doar nu degeaba se spune că “o imagine face cât o mie de cuvinte”. Dacă vei combina textul cu imagini și sunet vei obține o ofertă **multimedia**. Dacă introduci și opțiuni suplimentare prin care îi permiți potențialului cumpărător să selecteze ce vrea să experimenteze, atunci ai o oferta **interactivă**.

Elemente cheie pentru o ofertă de succes

Ofertele prea “bune” dau de gândit. Nu exagera. Cumpărătorii vor deveni sceptici și se vor întreba ce se ascunde în spatele lor. Oamenii își bazează **decizia de cumpărare** pe emoții și încearcă să o justifice logic. Gândește-te că nu ai la dispoziție decât câteva secunde pentru a convinge un vizitator să cumpere de la tine, de aceea oferta ta trebuie să fie:

- **Clară** - Nu îți obliga potențialii clienți să piardă timp și să încerce să interpreteze informațiile pe care le oferi. Cel mai probabil, nu vor face acest efort. Folosește mesaje clare și la obiect care nu lasă loc unor interpretări fanteziste, care în final pot conduce la o dezamăgire a clientului. Simplă - Oamenii din ziua de azi sunt foarte ocupați și nu au nevoie de complicații suplimentare atunci când vor să cumpere ceva. Folosește fraze simple, de impact, ușor de înțeles pentru toată lumea. Prezintă informația brută și lasă-i pe potențialii clienți să evalueze dacă este de interes.
- **Succintă** - Ți se pare că nu ai suficient timp? La fel simt și potențialii clienți. Respectă-i și nu le răpi timpul cu informații inutile sau explicații irelevante. Fă o ofertă cât mai scurtă care să cuprindă informații ce pot fi memorate ușor.
- **Credibilă** - Include în oferta ta cât mai multe elemente care îi pot conferi credibilitate în ochii potențialilor clienți: premii și recunoașteri internaționale, testări ale produselor sau certificări obținute, portofoliul de clienți / referințe, testimoniale.

Internetul este deschis 24/24. Dacă cineva vrea să afle ceva despre produsele sau serviciile tale, dacă vrea să întrebe ceva, dacă vrea să cumpere o va face atunci când le va permite propriul program și asta s-ar putea întâmpla în afara orelor „oficiale” de program. Internetul a redat puterea cumpărătorului. El decide când are nevoie de informații, ce site-uri vizitează, cât stă și mai ales cecumpără. Și se așteaptă ca tu să știi asta și să fii pregătit iar oferta ta să fie disponibilă pe Internet.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Ce nu trebuie să lipsească din prezentarea ofertei tale:

Cumpărătorii achiziționează beneficiile pe care le aduce un produs/serviciu și nu caracteristicile acestuia. Țineți minte că nu vă puteți adresa tuturor dar încercați să includeți în oferta dumneavoastră următoarele elemente:

Informații despre companie:

- domeniul de activitate al firmei
- experiența în domeniu
- cifra de afaceri
- povestea din spatele creării firmei

Informații despre produse/servicii:

- descriere cât mai completă a produselor, care să includă numele, materialele folosite, dimensiunile, proprietățile specifice ale acestora, etc. prețul produselor/serviciilor oferite -95% din potențialii cumpărători pe Internet vor să știe prețul cerut atunci când decid să continue o comandă
- tehnologii utilizate în producția acestora care le oferă o calitate superioară sau caracteristici speciale ce fac diferența față de produsele oferite de competitori

Alte informații:

- aria de acoperire geografică
- servicii suplimentare pe care le oferiți -livrări la domiciliu, posibilitatea de a returna produsul, garanție extinsă, service, etc.
- menționați dacă oferiți reduceri pentru achiziții care depășesc o anumită valoare sau cantitate

Ce înseamnă o ofertă promoțională

Oferta promoțională este atunci când le oferi cumpărătorilor servicii sau produse la preț redus sau cu o valoare adăugată mai mare față de oferta standard. Ține cont că:

- oricărui produs oferit, i se poate adăuga o ofertă promoțională
- pentru a avea efectul scontat promoția trebuie să includă neapărat cantitatea ofertată, prețul promoțional și durata de valabilitate
- o ofertă promoțională însoțită de publicitate on-line prin bannere poate avea un efect mult mai puternic
- ofertele promoționale în parteneriate 'virtuale' reprezintă un mijloc eficient prin care îți poți crește vânzările



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Oferta promoțională este pe termen limitat. **Actualizează ofertele speciale** și nu uita să le ștergi dacă nu mai sunt valabile. **Modifică perioadele de valabilitate** dacă oferta se prelungește sau vrei să incluzi/scoți anumite produse. Ține minte! Prea multe oferte promoționale și mai ales prea dese, se vor transforma în “oferte nu foarte speciale”.

Cum să atragi clienți prin campanii de e-mailing

Ce înseamnă e-mailing?

- transmiterea de mesaje comerciale prin poșta electronică
- o formă de comunicare care vă permite să oferiți informații despre produsele și serviciile pe care le comercializați

Avantajele campaniilor de e-mailing

- Costuri mai mici cu transmiterea mesajelor publicitare față de publicitatea tradițională (scrisori, pliante, etc)
- Aflarea rapidă a rezultatelor și eficienței campaniei
- Mesajul publicitar poate ajunge la un număr mare de potențiali clienți într-un timp foarte scurt

Crearea unei baze de date cu clienți

- achiziționare baze de date de la companiile specializate în gesti-onarea datelor cu caracter personal
- obținerea datelor de contact de la parteneri de afaceri, invitați la evenimente unde participați și schimbați cărți de vizită, înregistrări pe site, etc.

Pași pentru crearea unei baze de date cu informații despre clienți

Dacă aveți un site web

- utilizați un formular de înscriere on-line cât mai complet
- oferiți bonusuri pentru cei care se înscriu în baza de date
- solicitați fiecărui client adresa de e-mail
- solicitați acceptul de a transmite informări comerciale

Mesajul unei campanii de e-mailing

La crearea mesajului acordați atenție: Subiectului/Titlului și Corpului mesajului.

Cum se realizează un titlu atractiv?

- Titlul trebuie să fie scurt și de impact
- Evitați termenii generali sau cei senzaționali
- Includeți numele firmei pentru credibilitate
- Nu folosiți un titlu înșelător
- Evitați utilizarea cuvintelor pe care filtrele le consideră spam



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Corpul mesajului

- Un mesaj convingător înseamnă o ofertă de succes
- Mesajul tip text se va transmite mult mai rapid decât unul complex care înglobează și imagini
- Mesajul care include elemente grafice este de cele mai multe ori mult mai atractiv pentru clienți

Desfășurarea unei campanii de e-mailing

Pentru a realiza o campanie de e-mailing aveți 2 variante:

- apelați la o companie specializată căreia îi veți plăti serviciile
- utilizați resursele interne ale firmei și baza de date cu clienți

Proiectarea generală a unui site web de comerț electronic

Obiectivele sistemului

Proiectarea generală are ca obiectiv elaborarea concepției logice a sistemului informatic, definirea acestuia din punct de vedere structural și funcțional. Proiectarea generală presupune stabilirea componentelor sistemului informatic. Totodată proiectarea generală presupune analiza datelor de ieșire, a bazei informaționale de intrare, a documentelor pe care sunt consemnate datele de intrare, a legăturilor dintre ele și a funcționalității sistemului astfel încât toate elementele sale să formeze un întreg.

Structura generală a sistemului informatic cuprinde un ansamblu de intrări, prelucrări și ieșiri definite în funcție de obiectivele noului sistem.

Există mai multe variante de abordare a proiectării unui sistem informatic: fie se poate pleca de la intrări, fie de la ieșiri, fie se poate realiza o variantă mixtă.

Analizând modul de obținere a fiecărei informații se determină baza informațională de intrare, apoi se realizează celelalte faze ale proiectării.

Fazele proiectării se parcurg în ordinea:

- stabilirea obiectivelor;
- proiectarea ieșirilor;
- proiectarea bazei informaționale de intrare;
- codificarea;
- proiectarea documentelor de intrare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- proiectarea structurală și funcțională;
- elaborarea documentului.

Această variantă prezintă avantajul furnizării unui conținut complet al bazei informaționale de intrare pentru obținerea ieșirilor solicitate.

Etapele dezvoltării unui site

Scopul și obiectivele site-ului Web

Identificarea și înțelegerea nevoilor vizitatorilor site-ului dorit a fi proiectat au în vedere stabilirea scopului acestuia. Oricare ar fi specificul site-ului Web, primul pas este acela de a ne asigura că ne-am definit un set de obiective, adică știm ce dorim să realizăm o dată cu demararea activităților de construire și dezvoltare a site-ului. Fără o frază clară - menită a preciza scopul și obiectivele - proiectul nu va avea succes. Conștientizarea scopului dorit a fi materializat și grija planificării activităților sunt cruciale, mai ales dacă facem parte dintr-o echipă de design a unui site. Înainte de a începe construirea site-ului respectiv, trebuie să avem în vedere:

- identificarea publicului-țintă (target audience);
- stabilirea scopului site-ului;
- cunoașterea obiectivelor principale;
- întocmirea unui plan concis privitor la informațiile disponibile pe site.

În paralel, va trebui demarată activitatea de identificare a tuturor informațiilor textuale, grafice și multimedia și a resurselor disponibile pe care va fi necesar să le colectăm sau să le creăm pentru a atinge obiectivele stabilite.

Stabilirea obiectivelor finale

Principiul de design al site-ului este furnizat de sloganul sub care urmează a se desfășura întreaga activitate: o frază clară și scurtă care expune obiectivele. Trebuie să avem o motivație precisă în crearea unui site Web, iar pentru aceasta este imperios necesar să explicităm obiectivele, în funcție de îndeplinirea acestora urmând a analiza viitorul succes al site-ului.

Cunoașterea audienței

Identificarea potențialilor vizitatori ai site-ului este crucială. Structurarea designului site-ului se va face în concordanță cu nevoile și așteptările audienței. Gradul de instruire, interesele și dorințele utilizatorilor vor varia de la novicii care au nevoie de o introducere atent structurată până la utilizatorii experți - iritați de orice aspect care le întârzie accesul la informație. Un site Web bine proiectat ar trebui să fie capabil să se acomodeze unei game largi de interese și aptitudini ale utilizatorilor. Va trebui, așadar, să descoperim ce informații ar putea avea valoare pentru vizitatori și să le oferim în cadrul site-ului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Stabilirea cerințelor

Proiectarea site-ului trebuie să ia în considerație cerințele impuse de beneficiarul acestuia. Se impune așadar discutarea cu beneficiarul, în amănunțime, a cerințelor, căzându-se de comun acord asupra unor aspecte generale și/sau particulare ale site-ului respectiv. Beneficiarul, autorul ori ambii pot decide, printre altele, care vor fi:

- platforma-țintă (sistemul hardware, sistemul de operare, serverul Web, clientul/clientii Web);
- limbajul sau limbajele de programare utilizat(e) și modul de procesare a datelor (dacă este cazul);
- nivelul programării Web (pe server, la client sau o abordare mixtă);
- sistemul de management al bazelor de date și al altor resurse;
- cerințele de securitate (e.g.: controlul accesului);
- designul general al site-ului;
- frecvența actualizării informațiilor și dinamicitatea lor;
- audiența și specificul conținutului.

Aspecte generale ale proiectării interfeței Web

Utilizatorii spațiului Web nu sunt doar în căutare de informații, ci interacționează cu ele într-o manieră deosebită, fără precedent în designul documentelor scrise. Interfața grafică cu utilizatorul a unui sistem computerizat include metafore de interacțiune, imagini și concepte folosite pentru a transmite funcționalitate și înțeles (semantică) într-un mod vizual.

Caracteristicile fiecărei componente de interfață și secvențele funcționale ale interacțiunilor cu utilizatorul produc aspectul și percepția (look and feel) paginilor Web și relațiile dintre pagini. Designul grafic nu este folosit numai cu scopul de a înviora informația, grafica paginilor Web fiind parte integrantă a experienței vizitatorului site-ului în cauză. În cazul documentelor interactive este imposibil să se separe complet designul grafic de funcțiile designului de interfață.

Designul de bază al unei pagini Web

Una dintre regulile în conceperea unei interfețe utilizator pentru un produs software este următoarea: O interfață utilizator este bine scrisă atunci când programul se comportă exact așa cum se așteaptă utilizatorii săi. Această regulă trebuie avută în vedere și la conceperea site-urilor Web.

Procesul de design poate fi direcționat fie spre scop, fie spre utilizator. În cazul proiectării dirijate de scop {task-centered interface design), primează scopurile producătorului (ofertantului) informației și nu cele ale consumatorului (utilizatorului). Atenția este focalizată spre tehnologie și ușurința implementării, nu spre eficiența utilizatorului, neluându-se în calcul ergonomia acțiunilor acestuia. În ceea ce privește proiectarea dirijată de utilizator (user-centered interface design), interfața trebuie să mulțumească, să



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

menajeze și să ajute utilizatorul. Designul trebuie să se realizeze având în vedere cerințele utilizatorului, nu cele ale autorului site-ului.

Așadar, în conceperea de site-uri Web trebuie să adoptăm un design orientat spre utilizator. Cum interfețele utilizator grafice (precum Windows) au fost proiectate să ofere utilizatorilor un acces direct, dar facil, la propriile calculatoare, utilizatorii așteaptă același nivel sofisticat dar sugestiv al designului și în cazul paginilor Web. Scopul principal este cel de a satisface nevoile tuturor utilizatorilor potențiali, adaptând tehnologia Web așteptărilor lor. Nu trebuie cerut cititorului unui document Web să se conformeze, pur și simplu, unei interfețe care pune obstacole în realizarea scopurilor sale.

Navigarea prin site

Cea mai importantă problemă de interfață în cazul site-urilor Web este absența orientării în cadrul organizării locale a informației din acel sit. Pictogramele clare, consistente, o privire de ansamblu asupra site-ului și o pagină de cuprins pot da utilizatorilor încrederea că au posibilitatea de a găsi informațiile dorite într-un mod eficient.

Utilizatorii trebuie să aibă întotdeauna posibilitatea de a se întoarce cu ușurință la pagina de start și la oricare alte puncte importante de navigare prezente în cadrul site-ului. Aceste legături fundamentale, care ar trebui să fie prezente în fiecare pagină a site-ului, sunt butoane grafice sau ancore text, furnizând legături de navigare de bază și dând certitudinea utilizatorului că se află în continuare în domeniul site-ului nostru

O interfață Web bună trebuie să țină cont de context, vizitatorii trebuind să fie conștienți de poziția lor în cadrul organizării informațiilor de pe sit. În cazul documentelor tipărite, contextul este dat de o combinație de indicii organizaționale și grafice puse la dispoziție de designul grafic al publicației și de faptul că acel document (carte, revistă, raport tehnic) este perceput ca obiect fizic.

Prin contrast, documentele electronice nu furnizează nici un indiciu fizic pe care să-l luăm în considerație atunci când apreciem informația oferită - altfel spus, nu sunt palpabile. Într-o pagină Web, atunci când vizitatorul are posibilitatea de a urma o legătură hipertext nu poate cunoaște cu certitudine unde va fi condus, câtă relevanță va avea pentru el informația disponibilă la celălalt capăt al legăturii și în ce mod informația spre care este condus se raportează la pagina curentă. Așadar, proiectantul Web trebuie să furnizeze un anumit context al navigării.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Asigurarea simplității și consistenței

Utilizatorii nu sunt impresionați de complexitatea gratuită a site-ului, în special cei care doresc de la situl vizitat informații clare și actuale. Fiecare vizitator are anumite modele vizuale, procesarea vizuală a informațiilor bazându-se pe capacitatea minții de a clasifica formele (pattern-urile).

Fiecare obiect de interfață (e.g.: butoanele, sigla organizației) are asociat un simbol. Oriunde este reprezentat într-o pagină Web obiectul în cauză trebuie folosit simbolul care îl reprezintă. Pentru a fi eficientă, interfața trebuie să posede un număr redus de simboluri, restrângându-se pe cât posibil la minim vocabularul de interacțiune cu utilizatorul.

Stabilitatea designului

Pentru a convinge utilizatorii că informațiile disponibile pe Web sunt de încredere și clar prezentate, proiectarea site-ului Web se va realiza cu aceeași atenție cu care s-ar realiza orice alt tip de document informativ al firmei, folosindu-se aceleași standarde de editare și de design ireproșabil. Un site neglijent construit, având un design vizual slab, nu va inspira încredere vizitatorilor, mai ales în domenii precum comerțul electronic.

Stabilitatea funcțională în designul Web înseamnă asigurarea funcționării elementelor interactive ale site-ului în vederea exploatarei eficiente a acestuia. Stabilitatea funcțională presupune două componente:

- realizarea optimă a site-ului chiar de la prima versiune a acestuia, din momentul construirii și implementării;
- menținerea unei bune funcționări a site-ului de-a lungul existenței sale.

Asigurarea accesibilității

Nu toți utilizatorii site-ului vor putea profita de posibila bogăție grafică oferită de paginile Web. Unii vizitatori ar putea parcurge site-ul folosind un navigator text (precum Lynx sau Links din mediile Linux) sau ar putea avea diverse handicapuri fizice. Un mare avantaj al limbajului HTML este abilitatea de a oferi mesaje alternative fiecărui obiect multimedia - de exemplu, atributul alt pentru , summary pentru tabele ori title pentru majoritatea marcatorilor. Utilizatorii care nu au posibilitatea vizualizării grafice a conținutului site-ului vor putea așadar înțelege funcționalitatea elementelor grafice/multimedia din paginile site-ului.

Proiectarea site-ului Web

Înainte de a începe activitatea propriu-zisă de proiectare trebuie să ținem cont de faptul că există motive organizaționale fundamentale pentru a împărți o cantitate mare de informații - indiferent dacă acestea sunt prezentate pe pagini tipărite sau pe un site Web. Creierul uman prezintă limitări în ceea ce privește



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

memorarea și reamintirea unor informații. Scopul majorității schemelor organizaționale este cel de a menține minim numărul variabilelor locale pe care cititorul trebuie să le păstreze cu ușurință în memoria de scurtă durată. Astfel se folosesc diverse combinații de design grafic și șabloane ale aranjamentului (layout-ului) informației. Pe un site, vizitatorii trebuie să aibă acces la părți discrete de informație, disponibile în cantități ușor de reținut. Modul în care oamenii caută și folosesc informațiile sugerează de asemenea faptul că unitățile de informație mici, distincte, se dovedesc mai funcționale și mai facil de parcurs decât cele nediferențiate, de dimensiuni apreciabile.

Organizarea informațiilor

Rareori utilizatorii citesc pasaje lungi și continue de text de pe ecranele calculatoarelor și majoritatea oamenilor care caută o anumită informație vor avea dificultăți în localizarea datelor dorite dacă vor trebui să parcurgă blocuri lungi de text pentru a găsi ceea ce caută. Fragmentând informația dorită a fi prezentată pe Web în părți de dimensiuni reduse, vom organiza mult mai ușor datele în unități modulare respectând aceeași schemă de organizare consistentă care poate forma baza legăturilor hipertext din cadrul sitului.

Cele patru etape de bază în organizarea informației de pe site sunt următoarele:

1. divizarea informațiilor în unități logice,
2. stabilirea unei ierarhii a modulelor de date în funcție de importanță și de generalitate,
3. utilizarea acestei ierarhii pentru a crea relații între unitățile logice,
4. analizarea rezultatului din punct de vedere estetic și funcțional.

Organizarea site-ului

Site-ul trebuie să prezinte vizitatorilor săi o organizare judicioasă, clară. Dacă avem doar o vagă idee despre relația dintre o secțiune a sitului cu alte zone ale acestuia și dacă nu oferim o expunere cuprinzătoare și ordonată a informațiilor, atunci utilizatorii vor căuta un material mai bine organizat pe alte site-uri.

Alte elemente ale site-ului Web

Alături de principalele componente ale unui site Web - pagina de start, paginile subiectelor intermediare și paginile subsidiare - trebuie să avem în vedere diverse elemente menite a facilita parcurgerea conținutului și navigarea prin site.

Site-ul trebuie să conțină posibilități de navigare: butoane, hărți de imagini, legături textuale, eventual cadre (deși utilizarea acestora din urmă nu este recomandabilă).

Întotdeauna când folosim pentru legături imagini sau hărți senzitive, ar trebui să includem legăturile textuale corespunzătoare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Site-ul trebuie să fie consistent. Mărimea și culoarea butoanelor, textului și legăturilor, localizarea pe pagină a legăturilor navigaționale trebuie să fie similare în întregul site. Vizitatorul trebuie să obțină informația dorită într-un mod ergonomic, optim.

Proiectarea paginilor Web individuale

Căutăm coerență, ordine și credibilitate în toate sursele de informare, indiferent dacă ele sunt documente tradiționale, tipărite, informații radio/tv sau pagini Web.

Organizarea spațială a elementelor grafice și textuale care intră în componența unei pagini Web poate atrage atenția utilizatorului, punând în evidență informațiile. Mai mult, acest lucru conduce la interacțiuni mai eficiente și mai plăcute între vizitatori și site-ul Web în cauză. Pentru a împlini acest deziderat va trebui să ținem cont de logica vizuală a elementelor care compun paginile Web proiectate.

Designul vizual

Designul grafic trebuie să ofere un echilibru optim între senzația vizuală și informația grafică sau textuală dintr-o pagină. Fără impactul vizual al formei, culorii și contrastului, paginile sunt plictisitoare și nu vor da motive vizitatorului să le parcurgă conținutul. Documentele text dense, fără contrastul și confortul vizual oferite de grafică și de o atentă așezare în pagină sunt mai dificil de citit, mai ales în cazul monitoarelor având o rezoluție scăzută. Similar, documentele Web care utilizează intens grafica riscă să dezamăgească utilizatorul, oferind un slab echilibru între senzația vizuală, informația textuală și legăturile hipermedia existente.

Designul conținutului

Aspecte tipografice ale conținutului text

Același text (adică aceeași informație) poate fi vizualizat într-o multitudine de forme. O vizualizare diferită va avea drept consecință un impact diferit asupra cititorului.

Unul dintre aspectele care trebuie luate în considerație este cel al contrastului vizual dintre blocurile de text și zonele înconjurătoare ale acestora. Ochiul și mintea vizitatorului sunt atrase de contrastul ferm și de formele distincte oferite de o pagină Web. O pagină ocupată exclusiv de informații text dense nu va fi percepută decât ca o imensă pată cenușie, lipsită de orice urmă de contrast vizual. Uniformitatea excesivă nu va atrage atenția utilizatorilor. La fel, dacă toate propozițiile sunt scrise cu caractere italice ori aldine (îngroșate), vizitatorul nu va mai percepe care informație este cu adevărat importantă pentru dânsul.

Elemente de grafică



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Pentru realizarea unui design Web atractiv, conținutul grafic este o condiție sine qua non. De cele mai multe ori când discutăm despre grafică ne referim la monitorul folosit, la rezoluția sistemului și la paleta de culori disponibilă.

Utilizarea ilustrațiilor și fotografiilor

Grafica oferă o paletă foarte largă de utilizări, facilitând transmiterea mesajului informațiilor, accentuarea unui punct de vedere și oferirea unei identități recognoscibile publicațiilor tipărite sau site-urilor Web.

Conținutul multimedia

Multimedia reprezintă o combinație de mai multe medii, precum textul, imaginile statice - fotografii, scheme, diagrame -, animațiile, conținutul audio și video. Mediile statice (text, imagini) se mai numesc și discrete, iar cele dinamice (animații, audio și video) - continue.

Ultimii pași

Verificarea integrității și corectitudinii codului-sursă

După proiectarea și crearea efectivă a site-ului, un prim pas este acela de a verifica integritatea legăturilor și corectitudinea codului-sursă al documentelor.

În vederea vizualizării site-ului în bune condiții, indiferent de platformă, se recomandă evitarea oricăror extensii particulare și a formatelor grafice proprietare (ca, de exemplu, BMP). Un alt aspect de care trebuie să se țină seama este modul de scriere a numelor de fișiere. Astfel, sistemul de operare Windows nu face deosebirea între minuscule și majuscule și paginile se vor vizualiza fără probleme, însă o dată transferate pe un server Unix (Linux) trebuie să verificăm dacă numele resurselor au fost specificate corect, platformele Unix făcând deosebirea între literele mici și cele mari (case-sensitive).

Publicarea site-ului

Următoarea etapă o reprezintă publicarea site-ului. Soluțiile pot fi:

- Publicarea pe un server dedicat. Dacă site-ul este al unei organizații care poate să-și permită să aibă un server Web propriu sau este al unei persoane având acces la serverul unei astfel de organizații, atunci acest pas presupune transferul tuturor fișierelor care compun site-ul pe mașina pe care rulează serverul Web. În primul rând trebuie ales serverul adecvat, ținând cont de factori precum performanța, siguranța, fiabilitatea, costul și platforma.

- Apelarea la un furnizor de găzduire Web. În acest caz, site-ul va fi localizat la distanță, pe o mașină pusă la dispoziție de gazda site-ului Web. Acest proces se mai numește și găzduire. În funcție de buget și de cerințele site-ului, putem recurge la un furnizor local sau unul internațional. Trebuie să avem



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

în vedere, printre altele, sistemul de plată, suportul tehnic și lățimea de bandă oferită. Deseori, rolul de furnizor de servicii de găzduire Web este asumat chiar de furnizorul de servicii Internet.

Proiectarea unui magazin virtual

Pagina Web

Lansarea unui magazin virtual nu este o chestiune simplă, ci necesită multă muncă și studiu aprofundat al situațiilor existente și al posibilităților viitoare. Ca și comerțul clasic, vânzările on-line constituie un proces care trebuie îmbunătățit în mod continuu, iar la baza sa trebuie să se afle un plan de afaceri bine pus la punct.

Foarte important este dacă magazinul virtual reprezintă o extindere pe internet a unui magazin deja existent sau dacă va efectua exclusiv comerț electronic. În primul caz, există deja experiența vânzării. Mai mult, există un sprijin solid pentru dezvoltarea rețelei de distribuție a vânzărilor efectuate on-line. În fapt, majoritatea magazinelor virtuale din spațiul Internet românesc sunt extensii ale unor magazine sau rețele de magazine clasice.

Este momentul oportun pentru a decide cine și cum va prelua și onora comenzile de pe site. Angajarea unui webmaster va constitui desigur un avantaj. Produsele trebuie organizate pe categorii (și eventual subcategorii) astfel încât clienții să poată găsi cu cea mai mare ușurință ceea ce caută. O atenție sporită trebuie acordată prezentării produselor; mai ales imaginile trebuie să fie de calitate excepțională, altfel șansele ca vizitatorii să cumpere scad considerabil.

Nu în ultimul rând va trebui să fie realizat un sistem de ajutor („help”, întrebări frecvente”) în cadrul site-ului. Nu trebuie pornit de la premisa că vizitatorii magazinului sunt navigatori experimentați și au mai efectuat cumpărături online. De asemenea, trebuie puse la dispoziție informații detaliate despre livrarea produselor, garanție și post-garanție (dacă este cazul) etc. și trebuie să aibă posibilitatea de a contacta firma în cazul în care mai au alte întrebări despre produse (alături de o adresă de e-mail, un formular de contact este o opțiune foarte bună).

Plăți

Un factor deosebit de important în cadrul comerțului electronic îl constituie plata. Pe web se poate vinde 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, peste tot în lume. În plus, cumpărătorii și potențialii clienți vor avea acces la informații de ultimă oră referitoare la produse, servicii, prețuri sau disponibilitatea acestora. Pentru ca acest scenariu să devină cu adevărat realitate, va trebui ca sistemul informatic implementat să fie disponibil non-stop și în tot acest timp el va opera gestiunea comenzilor, facturarea, procesarea plăților și remiterea banilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Cu excepția cazului în care activitatea se bazează pe principiul „plata în avans” sau alte metode de plată off-line, obținerea banilor rezultați în urma unei vânzări online presupune o serie de procese de interacțiune cu bănci sau alte instituții financiare. Plățile cu ajutorul cărților de credit (credit card), banilor electronici (e-cash, cecurilor electronice sau al cardurilor inteligente (smart card) sunt principalele modalități de plată folosite în comerțul electronic. Acestea pot fi integrate în sistemul informatic, sau oferite în regim outsource de un furnizor de servicii de comerț (CSP - Commerce Service Provider) care va intermedia plățile de la terți.

Din păcate, în România astfel de sisteme sunt implementate de foarte puține magazine virtuale. Soluțiile alese de majoritatea comercianților pe internetul românesc sunt plata ramburs, la livrare, prin mandat poștal sau ordin de plată. Motivele sunt lesne de înțeles, în consecință, aceste magazine virtuale nu pot fi considerate comerț electronic în toată puterea cuvântului, ci mai degrabă cataloage de produse cu opțiuni de comandă online.

Promovare

Spre deosebire de un magazin clasic, în care potențialii clienți mai intră și din întâmplare sau din curiozitate, pe web șansa ca cineva să acceseze direct pagina este extrem de mică (pornind de la premisa că nu a auzit niciodată de ea). Pentru a avea vizitatori, site-ul trebuie înscris la motoare de căutare și directoare web. Se poate apela și la publicitatea pe internet - bannere publicitare afișate pe diverse portaluri sau la marketingul prin e-mail. Bineînțeles că mai sunt și modalitățile clasice de promovare: spoturi TV sau radio, inserări în diverse publicații, etc.

Actualizare

Informațiile nu trebuie lăsate să se „învechească”. Vizitatorii trebuie să vadă că au în față un site dinamic, cu conținut mereu proaspăt, secțiuni cu noutăți, oferte speciale, concursuri sau alte facilități asemănătoare îi va determina pe mulți să se întoarcă cu plăcere la magazinul virtual astfel proiectat.

Mecanisme de plată electronică

Comerțul electronic va putea evalua dincolo de un anumit nivel doar atunci când consumatorii obișnuiți vor percepe un mecanism de plată electronic la fel de sigur ca cel obișnuit.

- plata prin Internet - de îndată ce a fost pus în funcțiune un sistem de vânzări on-line, comerciantul va putea vinde 24 ore pe zi, 7 zile pe săptămână, peste tot în lume pe unde a ajuns Internetul. Mai mult, cumpărătorii și clienții potențiali vor avea acces la informații de ultimă oră referitoare la produse, servicii, prețuri și disponibilitatea acestora. Dar comerciantul va trebui să se asigure ca sistemul informatic să fie disponibil non-stop și în tot acest timp el va opera gestiunea comenzilor, facturarea, procesarea plăților și remiterea banilor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- soluțiile de plată în timp real - cu excepția cazurilor off-line, obținerea banilor rezultați în urma unei vânzări de tip on-line presupune o serie de procese de interacțiune cu bănci sau alte instituții financiare. În prezent achitarea unei facturi se realizează cu ajutorul cărților de credit (credit card), banilor electronici (e-cash), cecurilor electronice sau al cardurilor inteligente (smart card) care sunt principalele metode de plată folosite în comerțul electronic. Metodele de plată pot fi integrate fie la nivelul comerciantului, în sistemul informatic al acestuia, fie oferite outsource de un furnizor de servicii de comerț (CSP - Commerce Service Provider) care va gestiona/intermedia plățile de la terți;
- cartea de credit - reprezintă cea mai utilizată formă de plată prin Internet. Utilizarea acesteia este simplă: clienții care navighează în cadrul unui sit web și decid să achiziționeze un produs sau serviciu trebuie să introducă informațiile despre cartea de credit prin intermediul unui formular HTML. Conținutul completat (tipul cardului, numărul acestuia, numele proprietarului și data expirării cardului) este trimis site-ului web, unde informația este colectată și trimisă la bancă. Dacă site-ul comerciantului are stabilită o legătură directă cu banca, atunci este posibilă plata pe loc în cazul în care există credit suficient pentru a plăti bunurile comandate. Tranzacțiile on-line care folosesc plata cu carduri sunt protejate criptografic, iar modalitatea concretă de criptare asigură faptul că numai banca sau furnizorul de servicii pentru cărți de credit vor putea avea acces la numărul cărții de credit, nu și comerciantul;
- facturile de plată (e-invoice) - reprezintă cea mai comună soluție. Volumul tranzacțiilor în acest sector este mult mai mare față de volumul tranzacțiilor efectuate prin intermediul cărții de credit. Un alt motiv este că majoritatea companiilor au utilizat deja acest instrument în forma sa clasică și schimbarea modalității de plată ar impune o reorganizare a proceselor economice, care ar necesita costuri prea mari. Procedura de plată prin e-invoice este următoarea - valoarea tranzacției necesare este transmisă automat la furnizori printr-un sistem informatic, acestea răspund printr-o factură care urmează a fi plătită prin diferite mijloace. Sunt necesare metode securizate pentru filtrarea accesului la bazele de date interne ale companiei. Standardul EDI (Electronic Data Interchange) oferă o infrastructură în acest scop. Problema majoră o constituie legislația comercială a fiecărei țări care ar trebui să recunoască valabilitatea facturilor electronice. Avantajele facturii electronice țin de reducerea costurilor pentru transmitere și de micșorarea posibilităților de apariție a erorilor;
- cecurile electronice (Internet cheques) - NetCheque - un sistem dezvoltat la Information Sciences Institute of the University of Southern California - www.usc.edu . Cumpărătorul și vânzătorul trebuie să aibă un cont deschis pe site-ul NetCheque. Pentru asigurarea securității este folosită identificarea prin protocolul Kerberos și parolă. Pentru a plăti prin cec, trebuie instalat la client un software special care lucrează asemenea unui carnet de cecuri. Un client poate trimite un cec criptat prin intermediul acestui software. Comerciantul poate ridica banii de la bancă sau poate folosi cecul digital pentru o tranzacție cu alt furnizor. Un cont special din rețea verifică validitatea cecului și în caz afirmativ trimite un mesaj de accept comerciantului care va livra apoi bunurile.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

- cărțile de debit (debit cards) necesită introducerea unui număr personal de identificare (PIN) și utilizarea unui dispozitiv hardware care să citească informația pe bandă magnetică a cărților de credit. - nu este posibilă pe Internet. Posibil să fie înlocuite benzile magnetice cu cipurile electronice folosite pentru smart card-uri, ce vor înlocui cărțile de credit.
- banii electronici (e-cash) - utilizează un software pentru a salva pe disc magnetic echivalentul banilor lichizi într-o formă digitală. Avantajul acestui sistem îl reprezintă costul transferului de bani care este aproape nul (costul conexiunii la Internet). Pentru a primi bani este necesară accesarea unei casierii automate (virtuale) disponibile pe web sau deplasarea la un automat bancar, de unde pot fi ridicați banii electronici direct din contul băncii sau prin sistemul de plată cu carte de credit. Dificultatea folosirii e-cash reprezintă implementarea unei securități care să garanteze că acestea nu pot fi alterați. Utilizarea tehnologiilor de criptare, a semnăturilor digitale, și a semnăturilor electronice ajută la reducerea posibilităților de fraudă care să facă imposibil de utilizat mai mult de o singură dată. O altă condiție este ca banii electronici nu trebuie să dezvăluie identitatea persoanei care a plătit cu ei, trebuie să fie anonimi. Sistemul de plată nu trebuie să aibă ca intermediar o bancă, doar între cei doi parteneri implicați.
- cardul inteligent (smart card) este popular în Europa Occidentală. Permite stocarea informațiilor suplimentare despre clienți în afară de păstrarea banilor pe cipul cardului. Banii de pe card sunt salvați într-o formă criptată și sunt protejați printr-o parolă. Pentru a plăti este necesară introducerea acestuia într-un terminal hardware. Dispozitivul necesită o cheie specială emisă de bancă pentru a se transfera banii în altă direcție. Putem merge la bancă, încărca cardul și să plătim prin Internet. Avantaje: securitate, simplitatea utilizării, efectuarea directă fără intermediari, costul scăzut al tranzacțiilor.

Momentul efectuării plății electronice

- **Plata înainte de tranzacție** - un sistem de acest gen funcționează prin salvarea banilor digitali pe un disc sau pe un smart card - care poate fi considerat ca o formă digitală a banilor obișnuiți. Un fișier care conține banii digitali este numit portofel virtual (virtual wallet) și pot fi folosiți oricând pentru a plăti on-line produse și servicii. Avantajul portofelului virtual constă în faptul că este anonim. Dezavantaj - dacă este pierdut, banii sunt pierduți.
- **Plata pe loc** necesită accesul direct la baza de date internă a băncii și a ofertantului de plată electronică, iar securitatea trebuie să fie implementată mai strict (cărțile de debit);
- **Plata după tranzacție.** Sistemul cărților de credit este cea mai comună formă de asemenea plată.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Analiza eficienței comerciale a unui magazin on-line

Comercianții care își oferă produsele și serviciile prin Internet analizează eficiența site-ului din trei puncte de vedere: cel global, care vizează performanța de ansamblu a magazinului, cel al marketingului și cel comercial.

Performanța globală a magazinului este direct influențată de calitatea managementului pe de o parte, și de numărul de vizitatori și volumul vânzărilor pe de altă parte. Exemple de întrebări care evidențiază performanța globală a magazinului sunt: Care este volumul vânzărilor pentru o anumită perioadă de timp (săptămână, lună)? Care este numărul celor care accesează site-ul într-o zi? Care este rata de conversie (procentul de vizitatori care au efectuat cumpărături) pentru această săptămână?

Marketingul prin Internet poate fi definit în linii mari ca activități desfășurate pentru a câștiga clienți pentru magazinele on-line și de a-i păstra. Tehnicile pentru marketingul on-line fac apel la bannerele introduse în paginile web, la reperatele (hiperlegăturile) plasate în motoarele de căutare și pe marile portaluri și la campaniile de promovare prin e-mail. Exemple de întrebări care evidențiază eficiența acestor tehnici sunt: Care banner generează cel mai mare trafic și volum de vânzări? Câte vânzări se datorează unui anumit banner? Ce produse achiziționează clienții ca urmare a accesării unui banner? Care este rata de conversie pentru fiecare banner? Ce portal aduce cel mai mare volum de trafic? Ce portal generează cele mai multe vânzări? Câte vânzări sunt generate de fiecare reper plasat într-un motor de căutare? Ce produse achiziționează clienții ca urmare a accesării unui anumit reper? Analiza de marketing nu trebuie să neglijeze segmentarea cumpărătorilor. Este importantă cunoașterea segmentelor, deoarece permite o mai bună cunoaștere a clienților și a preferințelor acestora. Datorită segmentării pot fi utilizate seturi diferite de variabile cum ar fi caracteristicile demografice și comportamentul cumpărătorului, care sunt selectate în funcție de domeniul care trebuie analizat.

Analiza eficienței din punct de vedere comercial a magazinului virtual vizează în general următoarele 4 aspecte: sortimentul de produse, sugestiile comerciale, metaforele de cumpărare și particularitățile de design ale site-ului web.

Primul domeniu de analiză, cel al sortimentului de produse își propune să stabilească gradul în care gama de mărfuri prezentate în magazinul on-line satisface din punct de vedere sortimental cerințele clienților. Dacă sortimentul de produse nu este optim atunci comerciantul poate schimba de exemplu, marca, calitatea, regulile de selecție, prețul de vânzare. Exemple de întrebări legate de eficiența magazinului virtual din punct de vedere al sortimentale sunt: Care sunt produsele care au avut cea mai mare desfacere într-o anumită perioadă de timp, de exemplu săptămâna acesta? Care este rata de conversie pentru un anumit departament de vânzări? Cu ce frecvență și în ce cantitate sunt cumpărate produsele?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Ce caracterizează produsele care nu mai sunt cerute? Care este procentul vânzărilor unui produs generate de căutarea sa prin intermediul unui motor de căutare?

Sugestiile comerciale sunt tehnici pentru prezentarea și/sau gruparea produselor pentru a crește motivația de a cumpăra din magazinele on-line. Exemple de sugestii comerciale sunt: vânzările încrucișate, vânzările de tip upgrade, promoțiile și recomandările. Sugestiile comerciale sunt asociate unor hiperlegături în paginile web. Exemple de întrebări care vizează eficiența sugestiilor comerciale sunt: Cu cât au contribuit vânzările încrucișate la venitul global? Care au fost perechile de produse care s-au bucurat de cel mai mare succes în cadrul vânzărilor încrucișate? Dar cele mai puțin solicitate? Care este rata de conversie globală pentru vânzările încrucișate? Dar pentru vânzările de tip upgrade? Cât de mult au contribuit promoțiile la venitul global? În cadrul celor mai bine vândute produse pe site pe care nivele se plasează cele mai bune promoții?

Metaforele de cumpărare într-un magazin on-line sunt mijloacele pe care clienții le folosesc pentru a găsi produsele pe care-i interesează. Exemplele includ răfoirea ierarhizată prin catalogul de produse, diferite forme de căutare și configurația necesară pentru a solicita produsele de comandă. Eficiența diferitelor metafore de cumpărare este de interes pentru comercianții on-line. În mod asemănător sugestiilor comerciale, metaforele de cumpărare sunt asociate unor hiperlegături în paginile web. Aceasta permite gruparea și aranjarea pe categorii a hiperlegăturilor dintr-un magazin on-line în funcție de sugestiile comerciale și metaforele de cumpărare

Particularitățile de design ale site-ului comercial reprezintă un alt domeniu de analiză a eficienței comerciale a acestuia. Particularitățile de design se referă la aspectul fundalului, a mijloacelor utilizate (filme, imagini, text), caracterele și corpul literelor utilizate, dimensiunea, culoarea, amplasarea acestor elemente în pagină. Exemple de întrebări care contribuie la stabilirea eficienței comerciale a particularităților de design sunt: Care sunt elementele de design care contribuie la creșterea vânzărilor? Care sunt paginile de web cel mai des accesate? Se vând mai bine produsele dacă sunt prezentate în colțul stânga sus al paginii de web?

Într-un mod similar celui în care marketingul utilizează bannerele și referirile la site pentru a atrage clienții, comerțul on-line utilizează hiperlegăturile și legăturile către imagini pentru a determina potențialii clienți să acceseze paginile de vânzare a produselor. Comercianții prezenți pe web întrebunțează o varietate de tactici pentru a comercializa produsele prin intermediul hiperlegăturilor. Din această perspectivă, problema monitorizării și măsurării eficienței diferitelor tactici de comercializare utilizate într-un magazin on-line poate fi împărțită în 3 subprobleme:

1. clasificarea hiperlegăturilor în funcție de scopurile lor comerciale
2. monitorizarea și măsurarea traficului pe hiperlegături și analiza eficienței



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

3. decelarea profitului adus de hiperlegături pe tipuri de sugestii comerciale, metafore de cumpărare și particularitățile de design folosite la realizarea paginii web a magazinului on-line.

După ce s-au stabilit domeniile de analiză a eficienței magazinului on-line, trebuie introdus un set de metrici, numite rate de microconversie, care pot fi folosite la măsurarea eficienței eforturilor depuse în domeniile analizate. În mod tradițional, rata de conversie a unui magazin on-line indică procentul de vizitatori care au efectuat cumpărături. În timp ce această metrică este utilă pentru a evalua eficiența globală a magazinului, ea nu poate ajuta la stabilirea factorilor din magazin care pot afecta performanța comercială. Noțiunea de rată de microconversie extinde această măsură tradițională, luând în considerare cei 4 pași efectuați la realizarea cumpărăturilor on-line, care sunt:

1. impresia lăsată de produs; datorită aspectului paginii de web în care produsul este inserat, potențialul client trece la pasul următor
2. accesarea prin clic-ul dat pe hiperlegătură a paginii web a produsului; dacă potențialul client este satisfăcut de informațiile prezentate, de aspectul produsului, de preț și de modul în care sunt prezentate aceste elemente atunci el trece la pasul următor
3. plasarea produsului în coșul de cumpărare
4. cumpărarea produsului și încheierea tranzacției.

Noțiunea de rată de microconversie extinde măsura tradițională, luând în considerare obiectivele de marketing și comerciale asociate hiperlegăturilor. În acest mod, rata de microconversie este asociată strategiilor de marketing și comerciale și poate fi utilizată pentru evaluarea eficienței diferitelor aspecte comerciale ale magazinului on-line. Spre deosebire de tradiționalele rate de conversie care dau o măsură de ansamblu pentru întregul site, ratele de microconversie pot fi calculate pentru fiecare produs, sugestie comercială, metaforă comercială și banner în parte; în speță pentru fiecare hiperlegătură către pagina produsului. În cele ce urmează vor fi prezentate ratele de microconversie corespunzătoare aspectelor comerciale ce sunt asociate unei hiperlegături.

1. Produsul. Ratele de vizitare-accesare, accesare-plasare în coș, plasare în coș-cumpărare și/sau rata de vizitare cumpărare pot fi calculate pentru fiecare articol comercializat în magazinul on-line pentru a măsura eficiența per articol. Ratele de microconversie calculate pentru produs pot fi însumate pentru a obține ratele pentru grupe de produse dacă acest lucru este necesar.
2. Sugestiile de cumpărare. Cele patru rate de microconversie și eficacitatea hiperlegăturilor pot fi calculate pentru hiperlegături care apelează la vânzări încrucișate sau de tip upgrade, la promoții și recomandări pentru a arăta eficiența acestor metode comerciale într-un magazin virtual.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

3. Metaforele de cumpărare. Cele patru rate de microconversie și eficacitatea hiperlegăturilor pot fi calculate pentru hiperlink-uri care de exemplu, apar în paginile cu rezultatele căutărilor, ca măsură a eficacității motorului de căutare utilizat.
4. Elemente de design. Hiperlegăturile către paginile care prezintă produse pot fi clasificate în funcție de elemente precum: mijloacele (text, imagini) și culorile utilizate, caractere și corpuri de litere folosite, dimensiunile elementelor din pagină și amplasarea acestora. Cele patru rate de microconversie și eficiența pot fi calculate pentru fiecare hiperlegătură pentru a evidenția eficiența diferitelor design-uri.

Prin urmărirea precisă a pașilor de cumpărare și a metricilor aferente este posibilă descoperirea punctelor care generează pierderi de clienți și se pot lua măsurile necesare. Acest sistem nu este dificil de implementat din moment ce accesările paginilor de web sunt înregistrate automat în servere, iar traficul poate fi monitorizat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIOPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Bibliografie

1. www.ecomunitate.ro
2. www.docstoc.com Bibliografie
3. www.ecomunitate.ro
1. www.docstoc.com
2. Avasilicai, S., (coord): *Antreprenoriat: cercetari aplicative*, Ed. Toderco, Cluj- Napoca, 2009
3. Bărsan, S.C., Sima, M.G., *Inovarea și transferul tehnologic-instrumente de aliniere a IMM-urilor la cerințele economiei de piață*, Seminar "Interferențe economico-sociale la frontiera inovării, 2008
4. Bișa, C., Porojan D., *Planul de afaceri: concepte, metode, tehnici, proceduri*, editura: Casa de editură IRECSO, București, 2002;
5. Borza, A., (coord): *Antreprenoriat: managementul firmelor mici si mijlocii*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2009
6. Botea, F., Cristian, V. F., Maidaev, M., Mănescu, C., Nițu, V., Oniță, M., *Ghidul întreprinzătorului particular*, Editura Tehnică, București, 1994
7. Carnal, C., *Managing change in organizations*, London, 1998
8. Drucker, P., *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, București, 1999
9. Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins, 1985
10. Hirsch, R., *Entrepreneurship/Intrapreneurship*, American Psychologist, 1990
11. Lazăr, R., *Managementul Contemporan*, Presa universitară Clujană, 2001
12. Lazăr I., Ilieș L., Mirela P., Mortan M., Vereș V., Lungescu D., *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2006
13. Nicolescu, O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, aplicații, metode, studii de caz*, București: Editura Economică, 2001
14. Oprescu, T., *Întreprinderile mici și mijlocii*. IDCM, București, 2/1992.3. West A, *Planul de afaceri*, Editura Teora, București, 2000
15. Pirich, A., & Campbell, H., *Contemporary National Innovation Systems in the New Economy*, Ministry of Research, Science and Technology, New Zealand, 1999
16. Solcan, A., *Bazele antreprenoriatului: Inițierea unei afaceri mici*. Chișinău, 2006.
17. Zahiu, L., Năstase M., *Economia întreprinderii*, Editura ASE, București, 2004
18. Dumitru Porojan, Cristian Bîsa, *Planul de afaceri, concepte metode tehnici procedure*, Editura IRECSO
19. Dumitru Porojan, Tudor Bompă, *Romania-acum ori niciodată*, Editura IRECSO
20. Anda Racsă și colectivul, *Abordări practice în finanțele firmei*, Editura IRECSO
21. Ioan Andone, Robert MOCKLER, *Dezvoltarea sistemelor inteligente în economie*, Editura Economică



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU



ULBS
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

22. John Fuhrman, *Bani online, cum să conduci o afacere stând acasă*, Editura Curtea veche
23. Sebastian Văduva, *Antreprenoriatul*, Editura Economică
24. Constantin Popescu, *Respiritualizarea. Învață să fii OM. Ei despre NOI*, Editura ASE
25. Constantin Popescu, *Viața ca optimism tragic. Perspectiva economică*, Editura ASE
26. Cosmin Marinescu, *Economia de piață. Fundamentele instituționale ale prosperității*, Editura ASE
27. RICHARD BRANSON, *Afacerile, dezbracate - Aventurile unui antreprenor international*, Editura Publica
28. Bill Bishop, *Cum să vinzi un homar - Secretele unui antreprenor de succes*, Editura All
29. Pascal Charpentier, *Organizarea și gestiunea întreprinderii*, Editura Economica
30. Gary Hamel, *Ce contează acum - Cum să câștigăm într-o lume a schimbărilor implacabile, a competiției feroce și a inovației de nestăvilit*, Editura Publica
31. Abrudan, I. Lobonțiu, M. [2003], *IMM-urile și managementul lor specific*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
32. Avasilcai, S. și alții, [2009], *Antreprenoriatul. Cercetări aplicative*, Ed. Todesco, Cluj-Napoca;
33. Bacali, L. & Luca, G. [2003], *Managementul marketingului ecologic*, Ed. Gheorghe Asachi, Iași;
34. Cordos, R.C., Bacali, L. și alții [2008], *Antreprenoriatul*, Ed. Todesco, Cluj-Napoca;
35. Marian Liviu, *Curs de antreprenoriat*, Universitatea "Petru Maior" Târgu-Mureș.
36. Nicolescu, O [2007], *Managementul IMM-urilor*, Editura Economica, București.
37. ANIMMC, *Ce este antreprenoriatul?*, 2006 ;
38. The Gallup Organization Romania SRL pentru Ascendis Consulting SRL în cadrul proiectului „Antreprenoriat strategic și creștere în întreprinderile mici și mijlocii” cofinanțat prin Fondul Social European - FSE și selectat în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013 - POS DRU, *Antreprenoriat și management în întreprinderi, Cercetare cantitativă*.

ANEXE

- Formulare înființare firmă
- Exemple Plan Afacere
- Alte surse:

Legea nr. 31/1990, „Legea societăților comerciale”.

Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 3 ianuarie 1992.

Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii nr. 206-XVI din 7 iulie 2006.

Legea 346 din 14 iulie 2004 (Legea 346/2004) privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii

Programul de stat de susținere a dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2009-2011.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Investește în oameni!

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

Titlul programului: Programul Operațional Setorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Titlul proiectului: *Promovarea antreprenoriatului în mediul universitar*

Material editat de Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Data publicării: 2012

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

<http://grants.ulbsibiu.ro/antreprenoriat>

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, AXA PRIORITARĂ 1

“Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere” DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 1. “Calitatea în învățământul superior”.

POSDRU/18/1.2/G/40990