

MANAGEMENTUL AFACERILOR

- NOTE DE CURS SINTEZA-

Conf.univ.dr. MARIA GÂF-DEAC

INTRODUCERE

În activitatea productiv-economică și socială este necesară organizarea și conducerea, în măsura în care cunoașterea general este dezvoltată exponențial, prin apariția mijloacelor moderne de telecomunicare fără frontiere. Managementul general se regăsește aplicat în domenii și sub-domenii în care își desfășoară activitatea colectivitățile umane.

Se constată că, în mediul economic contemporan au loc schimbări majore, structurale și relaționale, în rândul celor ce produc și distribuie în mod organizat bunuri și servicii.

Toate firmele se regăsesc în cadrul unui mediu extern, respectiv într-un sistem deschis, global. Mediul interacționează cu firmele, iar acestea din urmă se adaptează la schimbări și răspund la cereri.

În egală măsură, sub incidența caracteristicilor complexe ale mediului intră și afacerile. De aceea, în mod obiectiv, afacerile trebuie organizate și conduse, prin compatibilizarea cu concepția și principiile moderne de management.

Se deduce că, managementul afacerilor este esențial să fie însușit de către conducătorii de firme, având în vedere necesitatea interrelaționării acțiunilor lor de organizare și conducere cu mediul economico-productiv local, național, regional și global.

CAPITOLUL 1

DIMENSIUNILE FUNDAMENTALE ALE AFACERII ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

1.1. Formele juridice pentru initierea și desfășurarea unei afaceri

Pentru alegerea formei juridice – considerată conventional ideală, - întreprinzătorul analizează condițiile specifice aferente situației sale. El trebuie să identifice răspunsuri la unele aspecte cu caracter problematic (de natură conceptuală și practică), precum:

- identificarea naturii activității pe care intenționează să o desfășoare;
- stabilirea (estimarea) volumului activității sau a mării (dimensiunii) afacerii; se identifică amploarea viitoare (posibilitățile de extindere);
- se calculează (antecalcul) suma de bani necesară pentru derularea afacerii;

- se cauta caile si mijloacele prin care sa fie obținuta finantarea necesara pentru afacerea in cauza;
- se calculeaza profitul estimat;
- se fac aprecieri privind realismul calificarii și competenței initiatorului afacerii în domeniu; in context se aprecieaza experiența sa în afacerea proiectata;
- se colecteaza date despre partenerii de afaceri (se constituie baza de date despre asociati, parteneri, colaboratori s.a.);
- chiar inainte de declansarea afacerii se preconizeaza responsabilitățile în caz de faliment;
- Startul infiintarii si derularii presupune cunoasterea nivelului taxelor pentru inițierea afacerii și înființarea firmei.

Formele principale în care poate fi proiectata si lansată o afacere sunt următoarele:

- 1) *Societatea comercială*
- 2) *Întreprinzătorii individuali*
- 3) *Asociațiile familiale*
- 4) *Liber-profesioniștii*

Evaluarea afacerii este concretizata cu ajutorul unui proiect care stabilește necesitatea, oportunitatea si eficiența realizării unei investiții într-o afacere.

Baza tehnică, economico-financiară pentru investiție ca afacere este oferita de *studiile de fezabilitate*.

1.2 Opțiuni pentru inițierea-demararea unei afaceri

Întreprinzătorul are mai multe opțiuni pentru crearea prin forțe proprii a unei întreprinderi mici sau mijlocii:

- a) poate iniția o afacere proprie;
- b) poate cumpăra o afacere existentă ;
- c) poate încheia un contract de franciză.

1.3. Raporturile juridice comerciale in afaceri in economia de piata

In domeniul afacerilor este formalizat distinct si unitar un sistem de norme operationale, care se refera la a) activitatile profesionale ale comerciantilor si b) la faptele de comert.

Notiunea de *comercialitate* este legata de notiunea de *interpunere in schimb*. Aceste notiuni se transpun in practica prin *actul de comert*.

In principal, premisele *raporturilor comerciale* sunt:

- identificarea existentei imprejurarilor asimilate cu faptele de comert, care pot produce efecte juridice prin derularea lor practica;
- acceptarea de norme juridice de drept comercial, acestea avand rolul de a reglementa relatiile sociale in cauza ;
- existenta participantilor faptuitori a acestor relatii.

1.4. Aspecte de baza privind finantarea afacerilor

Atragerea de capital pentru initierea unei afaceri se poate face prin mai multe procedee. Astfel, în cazul societăților pe acțiuni atragerea se realizează prin cotarea la bursă și menținerea unui curs favorabil al acțiunilor. În această situație se urmărește eficiența asupra elementelor patrimoniale și/sau financiare ale firmei respective.

Pornind de la necesarul determinat în baza unui plan de afaceri, pentru determinarea surselor de susținere adecvate a afacerii, se au în vedere următoarele surse de finanțare:

1. Capitalul propriu;
2. Creditul bancar;
3. Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor;
4. Fonduri de capital de risc;
5. Leasing;
6. Credite de la furnizori și de la clienți;
7. Credite pe efecte de comerț (*factoring*-ul și scontarea).

CAPITOLUL 2

FIRMA DE AFACERI – NOȚIUNI DE BAZA, PARTICULARITĂȚI ȘI ROL

2.1. Elemente de teoria firmei

Teoria firmei este componentă importantă a microeconomiei, ce se referă la explicarea și previziunea comportamentului firmelor.

Teoria firmei include elemente referitoare la deciziile privind combinarea factorilor de producție, inovațiile, invențiile, reclama, politica dividendelor ș.a.

Ea vizează aspectele definitorii ale formării prețurilor și ale stabilirii volumului producției ce urmează a se obține.

Teoria tradițională a firmei și teoria piețelor constituie modulul articulat, esențial al fundamentării deciziilor privind nivelul prețurilor și volumul producției, marcând criteriul de apreciere a capacității de performanță economică a firmei.

2.2. Definierea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM)

Firmele mici și mijlocii sunt organisme cu vocație industrială sau comercială, fiecare având un centru de profit și o singură activitate.

IMM-urile își desfășoară activitatea în sfera producției de bunuri materiale și servicii.

Nu există o definiție unanim recunoscută a întreprinderilor mici și mijlocii (a IMM-urilor).

Pentru a fi considerată mică/mijlocie o afacere/firma/întreprindere trebuie să îndeplinească anumite condiții.

În SUA întreprinderile sunt considerate mici și mijlocii dacă numărul proprietarilor (persoanelor) este între 1-20; au o localizare geografică bine determinată, managementul este independent, separat de proprietar, iar cifrele de afaceri se situează în jurul a câtorva milioane de \$ (în cazul comerțului cu amănuntul: 8 mil. \$; pentru comerțul cu ridicata 22 mil. \$).

În UE criteriul principal al catalogării unei întreprinderi ca fiind mică sau mijlocie este cel al numărului de salariați, văzând următoarele categorii:

- micro-întreprinderi: 1-9 salariați
- întreprinderi mici: 10-99 salariați
- întreprinderi mijlocii: 100-499 salariați.

În România cadrul legal de funcționare a întreprinderilor (deci a afacerilor) mici și mijlocii este asigurat prin *Legea nr. 133/1999* privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor.

România a preluat în legislația sa parțial elemente din criteriile internaționale de clasificare, care se prezintă în felul următor:

- micro-întreprinderi: 1-9 salariați
- întreprinderi mici: 10-49 salariați
- întreprinderi mijlocii: 50-249 salariați.

Afacerile, respectiv acest tip de întreprinderi pot înființate în orice domeniu de activitate (servicii, construcții generale, comerțul cu amănuntul sau ridicata s.a.).

2.3. Statutul microîntreprinderilor de afaceri

Statutul microîntreprinderilor este reglementat de *Ordonanța Guvernului nr. 24/2001*, cu modificările și completările ulterioare.

2.4. Practica înființării unei firme comerciale pentru afaceri

2.4.1. Aspecte de bază

Procedura înmatriculării se deschide cu alegerea și rezervarea denumirii companiei.

Denumirea aleasă trebuie înregistrată și rezervată la Registrul Comerțului.

Odată cunoscut numărul rezervării, se poate trece la elaborarea actului constitutiv. Acest document, care stă la baza constituirii și funcționării societății (afacerii) reglementează raporturile dintre asociați, definește obiectul de activitate al firmei de afaceri, stabilește nivelul capitalului social al societății.

2.4.2. Algoritmul constituirii practice a unei societăți comerciale

În context incipient se au în vedere următoarele module ce formalizează cadrul procesului constitutiv:

I. Cadrul legislativ

II. Formele juridice ale societăților comerciale

III. Descrierea unui tip de societate comercială; Exemplu: S.R.L.- Societatea cu Răspundere Limitată, prin relatarea detaliilor despre:

- asociați;
- numărul de asociați;
- actul de înființare;
- firma;
- emblema;
- sediul social;

- obiectul de activitate;
- capitalul social;
- aportul asociaților;
- conducerea societății;
- controlul societății;
- participarea asociaților la beneficii și la pierderi;
- conținutul actului constitutiv;
- modificarea actului constitutiv;
- excluderea și retragerea asociaților;
- fuziunea și divizarea societății;
- dizolvarea societății;
- lichidarea societății;

IV. Etapele efective parcurse pentru constituirea unei societăți și actele necesare pentru constituire.

V. Exemplu de Act Constitutiv al unei Societăți Comerciale.

VI. Anexe.

CAPITOLUL 3

ÎNTRERINZĂTORUL ȘI OPERATIONALIZAREA UNEI FIRME PENTRU DERULAREA AFACERILOR

3.1 Întreprinzătorul și afacerea sa

Întreprinzătorul este acea persoană care inițiază singură sau în asociere o afacere, asumându-și riscul de a investi capital și anumite responsabilități de a conduce o afacere, respectiv o firmă.

Este cel care-și creează propria lui afacere. În general, întreprinzătorul este considerat un “om obișnuit”, dar care posedă caracter și motivații personale, concomitent regăsindu-se sub influența mediului și a educației primite.

Rezultatul activității sale de inițiere a unei afaceri poate fi pozitiv sau negativ.

În contextul conceptual de mai sus, *tipurile clasice de întreprinzători* în afaceri sunt:

- proprietarul funciar;
- birocratul;
- speculatorul;
- negociatorul;
- manufacturierul.

3.2. Caracteristicile întreprinzătorilor de mici afaceri

Nu există o sistematizare complet consolidată sau ideal formalizată a caracteristicilor întreprinzătorilor. Totuși, în practica managerială a afacerilor se rețin caracteristicile dominante, relevante pentru operationalizarea cu succes a activităților productiv-economice.

Cele mai importante caracteristici ale întreprinzătorilor sunt: obiectivitatea, capacitatea ridicată de muncă, abilitatea organizatorică, viziunea, dorința de asumare a responsabilității; înclinația spre riscul moderat, încrederea în propriile forțe, abilitatea observării momentului oportun, competență profesională, atitudine echilibrată față de bani.

3.3. Intreprinzatorul si micile afaceri

Motivațiilor care pot influența începerea unei afaceri sunt:

a) Motivații *profesionale*, precum:

- perspectiva unei munci atrăgătoare;
- perspectiva de a face descoperiri;
- perspectiva de a perfecționa metode și tehnici antreprenoriale;
- perspectiva obținerii prestigiului.

b) Motive *psihologice*:

- statutul și respectul social ce decurge din poziția de întreprinzător;
- renumele ce se poate obține;
- extinderea relațiilor;
- statutul de a fi propriul său stăpân.

c) Motivații *materiale*:

- posibilitatea de a obține câștiguri mari;
- asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru familie;
- siguranța locului de muncă.

b) Motivații *morale*:

- perspectiva de a realiza ceva deosebit;
- perspectiva de a participa la progresul societății.

3.4. Tipologia si rolul întreprinzătorului din firmele de afaceri

Întreprinzătorii diferă unii de ceilalți prin diversitatea caracterelor umane. Ei se pot delimita față de marea majoritate a oamenilor datorită unor trăsături generale asemănătoare, în baza cărora obțin realizări semnificative.

Performanțele activității manageriale depind și sunt determinate de *abilitatea și caracteristicile profesionale și umane ale întreprinzătorului*, din randul carora se enumera:

- capacitatea decizională;
- energie și putere de muncă;
- abilități mentale: gândire creativă, capacitatea de analiză, de sinteză s.a.
- cunoștințe de specialitate în domeniul în care își desfășoară activitatea;
- abilități de comunicare.

Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături:

- dorința de a-și asuma o responsabilitate și de a conduce o afacere;
- un simț dezvoltat de independență;
- capacitate crescută la efort intens și de durată;

- preferința pentru afaceri cu grad mediu de risc;
- reacție rapidă, decizii prompte în activitatea curentă;
- organizarea eficientă a timpului de muncă.

3.5. Întemeietorii de întreprinderi de afaceri

Din perspectiva managerială, pentru a înființa o firmă, care să gestioneze o afacere, este utilă trecerea unui test.

Testul este un instrument practic, destinat potențialilor întreprinzători, care intenționează să întemeieze propria lor firmă (afacere). Prin testare, fiecare își poate construi propriul *profil al punctelor tari și slabe*.

Calea întemeierii unei noi întreprinderi oferă, alături de multe șanse și numeroase riscuri.

Principalele aspecte ce trebuie clarificate și cu care se confruntă întreprinzătorii, la momentul înființării unei afaceri sunt:

- a) personalitatea întreprinzătorului;
- b) piața;
- c) mijloacele financiare.

Pe baza răspunsurilor se pot contura propriile *puncte tari și slabe*, precum și *șansele și riscurile* care se pot petrece.

Întrebările atrag atenția asupra unor aspecte, care adeseori, în entuziasmul întemeierii unei întreprinderi (afaceri), se neglijează.

Psihologii au elaborat teste care încearcă să stabilească dacă o persoană are sau nu aptitudini de întreprinzător. Testele au rolul important, însă nu este absolut necesar ca un individ să posede toate trăsăturile indicate de acestea pentru a avea succes în afaceri.

3.6. Factori de succes la înființarea unei afaceri (firme)

Întreprinzătorii sistematizează frecvent factorii de succes referitori la înființarea unei afaceri, respectiv a unei firme care să susțină afacerea.

Managementul procesului de înființare a unei afaceri este complex și se supune, în egală măsură, incidentelor subiective și obiective.

3.7. Sistematizarea formalităților necesare întemeierii unei afaceri

Se considera că înființarea unei afaceri nu este un proces simplu, trivial, întrucât sunt necesare cel puțin două categorii de inițiative conceptuale:

- 1) definitivarea, opțiunea asupra ideii afacerii și conținutului acesteia;
- 2) înregistrarea practică, oficială, instituțională a afacerii prin cadrul sau instituțional denumit *firma*.

Înainte de a iniția o afacere, respectiv o activitate economică trebuie să se aleagă modalitatea sub care se va organiza activitatea.

În raport cu modul de organizare și în funcție de tipul societății, se iau în calcul operațiuni doveditoare privind înființarea și funcționarea societății.

În principal, înainte de a lua decizia de oficializare a afacerii se studiază reglementările în vigoare în materie de societăți comerciale, respectiv alternativele posibile de ales.

Etapele ce trebuie parcurse pentru deschiderea unei firme, începând de la activitățile pregătitoare și până la momentul pornirii afacerii în mod legal sunt:

1. *Pre-înregistrare (activități pregătitoare)*
2. *Înregistrarea comerciantului (afaceristului)*
3. *Autorizarea funcționării comerciantului (afaceristului)*
4. *Certificatul de înregistrare și anexe*
5. *Notificarea comerciantului către instituții publice.*

CAPITOLUL 4

PLANUL DE AFACERI

4.1. Conceperea Planului de Afaceri. Continut, rol și aplicații

Planul de afaceri este instrumentul care facilitează conducerii firmei realizarea dezideratului conform unei concepții directorale, care ordonează deciziile fundamentale, necesare a fi adoptate, pentru a menține în viață firma, respectiv afacerea, și dacă este posibil să fie dezvoltată.

Planul de afaceri reprezintă o schemă logică de acțiune care presupune o gândire de perspectivă asupra unei afaceri, pornind de la unele obiective stabilite/vizate, ajungându-se la crearea unei imagini de ansamblu asupra întregii afaceri.

Planul de afaceri este un document scris, care face cunoscute resursele existente și perspectivele de dezvoltare ale unei firme. Acest document obligă angajatorul la cooperarea cu susținători potențiali ai afacerii, respectiv ai schimburilor de valori. Astfel de susținători pot fi antreprenorii, creditorii și investitorii.

În elaborarea planurilor de afaceri nu există aspecte tipologice sau standarde care să se potrivească tuturor firmelor.

Planificarea vizează esalonarea în timp a acțiunilor, activităților, proceselor și obiectivelor firmei (afacerii).

Planurile, - prin planificare/programare - în esența lor, descriu produsele și serviciile care trebuie vândute și apreciază piețele disponibile pentru acestea, sau piețele care trebuie create dacă ele nu există.

Este unanim recunoscută cerința ca elaborarea planului de afaceri să fie organizată în secțiuni distincte, bine definite.

În prima fază, în proiectarea planului de afaceri se redactează sumarul acestuia. Sumarul relatează succint aspecte referitoare la capitole, precum:

- Sinteza planului;
- Firma;
- Piețele și concurența;
- Descrierea și analiza produselor și serviciilor;
- Vânzarea;
- Informații de ordin financiar;
- Agenda-calcul al acțiunilor;

- Anexe.

Principalele calitati ale unui plan de afaceri sunt eficienta afacerii dezvoltate de catre si prin acesta (sa convinga investitorii, actionarii si managementul intreprinderii respective cu privire la existenta si necesitatea derularii afacerii). Totodata, se are in vedere claritatea redactarii propriu-zise a planului de afaceri, intrucat el trebuie sa fie usor de urmarit si eficient organizat pentru a fi "parcurs" de orice persoana implicata in diversele faze de existenta ale acestuia.

4.2. Concretizarea Planului de Afaceri

4.2. 1. Bazele conceptuale pentru formularea unui plan de afaceri

Conceptul de „afacere” reprezintă intenția unei persoane fizice sau juridice de a face/a întreprinde în mod intenționat diferite activități în scopul obținerii unui profit.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- *existența unui întreprinzător (omul de afaceri)*, își asumă conștient anumite riscuri și intenționează să obțină un anumit profit

- *existența mai multor activități* care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere)

- *existența unui mediu în care se desfășoară activitățile* (mediul de afaceri).

O afacere trebuie pregătită din timp sub forma unui proiect, în care se regăsesc gândurile și calculele întreprinzătorului.

Firma întreprinzătorului se naște incipient în mintea acestuia și parcurge etape precum:

-la început este conturată ideea de afacere;

-din idee se naște viziunea;

-pentru a ajunge la o viziune este nevoie de o strategie;

- pentru a aplica strategia este necesar un plan de afaceri.

Planul de afaceri reprezintă instrumentul intern prin care se conduce și controlează întregul proces de demarare a firmei.

Totodată, planul de afaceri reprezintă și un instrument extern de comunicare cu mediul economic. El înfățișează celor din jur (clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari) că se știe cu certitudine ce este de făcut.

Nu există două firme la fel și ca atare nu se întâlnesc două afaceri la fel. Nu există formule preconceptuate pentru elaborarea planurilor de afaceri.

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

În elaborarea planului de afaceri se ating anumite aspecte tipice.

Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are percepția globală asupra afacerii, că înțelege aspectele ei, tehnice și financiare sau de resurse umane.

Principalele aspecte care se iau 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.

CAPITOLUL 5

ORGANIZAREA SI CONDUCEREA AFACERILOR

5.1. Aspecte manageriale distinctive in cadrul afacerilor

Pentru domeniul afacerilor se intalnesc urmatoarele situatii manageriale explicative:

- 1) *Cumularea calității de proprietar și a celui de manager*
- 2) *Funcția de previziune* este slab reprezentată in cadrul afacerilor mici si mijlocii.
- 3) Conținutul *funcției de organizare* este diferit de continutul organizarii aferente afacerile mari.
- 4) *Funcția de antrenare* se regaseste favorabil ca manifestare in afacerile mici si mijlocii.
- 5) In contextul firmelor mici si mijlocii sunt create condiții favorabile de exercitare a *funcției de coordonare*.
- 6) Se manifestă particularități ale *funcției de control* specifice afacerilor mici si mijlocii.

5.2. Organizarea și funcționarea afacerilor

Organizarea este functia prin care se grupeaza si se repartizeaza activitatile afacerii, in vederea utilizarii cu maximum de eficienta a resurselor disponibile, se determina organigrame si se asigura incadrarea lucratorilor pe compartimente si posturi.

Organizarea afacerii, in esenta, presupune determinarea activităților care trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor acesteia și repartizarea activităților pe persoane.

5.3. Principiile de elaborare a structurii de organizare a afacerilor

Activitatea de organizare se supune unor principii (concepte) organizatorice, precum:

- 1). *Principiul unitatii obiectivelor.* -(o structura de organizare este eficienta daca asigura participarea fiecarui salariat la atingerea obiectivelor afacerii).
- 2). *Principiul eficientei.* -(structura de organizare este eficienta daca asigura atingerea obiectivelor afacerii cu costuri cat mai mici).
- 3). *Principiul sferei de autoritate.* -(fiecare titular al unui post de conducere poate coordona un numar optim de posturi de executie in cadrul afacerii)..
- 4). *Principiul scalar.* -(cu cat este mai clara linia de autoritate, cu atat mai eficiente vor fi responsabilitatea luarii deciziei si comunicarea informatiilor).
- 5). *Principiul delegarii prin rezultate dorite.* -(autoritatea delegata spre managerii de mijloc si inferiori trebuie sa asigure atingerea performantelor dorite in afacere).

6). *Principiul responsabilitatii absolute.*- (responsabilitatea subordonatilor fata de manageri, in legatura cu atingerea obiectivelor postului, este absoluta).

7). *Principiul unitatii de comanda.*-(intelegerea si respectarea relatiilor de munca dintre manageri si subordonati elimina posibilitatea aparitiei disfunctiilor).

8). *Principiul nivelului de autoritate.*-(la delegarea de autoritate se transfera managerului delegat dreptul de a decide, in limita competentelor acordate). .

9). *Principiul diviziunii muncii.*-(structura orgnizatorica este mai eficienta atunci cand activitatile, atributiile si sarcinile sunt delimitate de posturi de lucru in stransa concordanta cu pregatirea profesionala si motivatiile salariatilor).

10). *Principiul definirii functiei.*-(cu cat posturile de lucru si compartimentele au mai bine definite activitatile, atributiunile sarcinile, obiectivele, responsabilitatile, competentele si autoritatea cu atat nivelul performantelor este mai mare).

11). *Principiul separatiei.*-(in organizarea activitatilor de control si verificare, persoanele titulare ale posturilor de control executa sarcinile de verificare si control independent de titularul postului de conducere). al compartimentului controlat si raporteaza rezultatele titularului postului de conducere superior pe linie de linie de autoritate compartimentului controlat.

12). *Principiul echilibrului.*-(aplicarea diferitelor principii si tehnici de elaborare a structurii de organizare trebuie sa tina cont de eficienta generala a structurii).

13). *Principiul flexibilitatii.*- (firma de afaceri trebuie sa activeze in conditiile schimbatoare determinate de mediul extern si intern).

14). *Principiul facilitarii actului de conducere.*- cu cat structura de organizare si delegarile de autoritate dau posibilitati sporite managerilor sa creeze si sa sustina un nivel ridicat de performanta, cu atat mai mult vor putea fi dezvoltate abilitatile de conducere a acestora).

Structurile organizatorice in firmele de afaceri sunt:

- 1) *Structuri organizatorice în linie*
- 2) *Structuri organizatorice în linie și după funcții.*
- 3) *Structuri care vizeaza organizarea și gruparea activităților.*

5.4.Alegerea structurilor organizationale in afaceri

Structura organizatorică este un plan al organizării afacerii prin care firma este condusă.

Intr-o firma de afaceri de mari proportii se intalnesc structuri puternice.

Diferențierea afacerilor consta în decuparea entității productiv-economice în subansamble coerente, având fiecare responsabilitatea unui grup omogen de misiuni și funcții.

Se disting următoarele mari tipuri de structuri organizatorice de afaceri:

- *structuri bazate pe funcții*; (în cadrul lor compartimentele se constituie în jurul unor în sarcinări de aceeași natură);
- *structuri orientate înspre destinatar*; (în sarcinările angajaților în afacere sunt cele care furnizează logica diferențierii).
- *structuri matriciale*; (în acest caz responsabilitatea atingerii unui obiectiv al afacerii este partajată între două instanțe).
- *structuri axate pe numărul nivelelor ierarhice*; (acestea depind de mărimea și natura activității afacerii considerate).

5.5. Organizarea structurală a firmelor de afaceri

Prin *organizare* se înțelege descompunerea unui fenomen, proces, obiect sau activitate în părțile sale elementare, analiza lor în scopul recompunerii într-un efect de sinteză ameliorat.

Organizarea afacerii este semnificativă prin caracterul ei concret, fiind concepută pentru a putea oferi forma concretă de desfășurare a funcțiilor firmei.

Organizarea firmei de afaceri constă în descompunerea ei în elemente componente ale procesului de producție, analiza acestora în vederea recompunerii lor în raport cu anumite criterii economice, tehnice și de personal, în vederea realizării obiectivelor stabilite în condiții de eficiență sporită.

În fapt, organizarea are două componente majore: *a)* procesele de muncă și *b)* structurile de organizare.

Structura organizatorică este definită ca fiind ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea, constituite în așa fel încât să

asigure premisele organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor stabilite în cadrul afacerii. Este considerată „arhitectura firmei”. Buna funcționare a firmei (afacerii) este dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane de care se dispune într-o anumită etapă.

5.6. Organizarea și structurarea reuniunilor de afaceri

Se au în vedere următoarele etape:

1. *Identificarea resurselor și a materiilor prime pentru afacere*
2. *Identificarea furnizorilor*
3. *Planificarea afacerii*
4. *Organizarea propriu-zisă a reuniunilor de afaceri*

5.7. Organizarea înregistrării datelor afacerii într-o firmă

Organizarea înregistrării datelor afacerii pe categorii și subcategorii de informații se referă la:

1. *Inregistrările și notările contabile.*
2. *Inregistrările bancare.*
3. *Contractele.*
4. *Corespondența.*
5. *Inregistrările privind angajații.*
6. *Forme și formule operationale folosite curent.*
7. *Drepturile de proprietate intelectuală.*
8. *Marketing și publicitate.*
9. *Stocul.*
10. *Taxe. a.*

5.8. Tendințe moderne în organizarea structurală a firmelor de afaceri

În sistemele productiv-economice și entitățile aferente (firme, organizații, instituții s.a.) se constată existența unui *proces de intelectualizare a posturilor*. În acest context, se reduc deosebirile majore dintre munca de conducere și cea de execuție, dintre munca de concepție și cea operațională în cadrul unei afaceri.

5.9. Impreviziunea în managementul afacerilor

Prin *impreviziune* se înțelege dezechilibrul care se produce în legătură cu o afacere între prestațiile contractuale, ca urmare a unei creșteri considerabile și neprevăzute a preturilor.

Teoria impreviziunii în afaceri constă în recunoașterea, ca subînțeleasă, în contracte a clauzei „*omnis conventio intelliguntur rebus sic stantibus*” conform căreia, dacă între momentul încheierii contractului și cel al executării acestuia au apărut evenimente imprevizibile, care au schimbat fundamental condițiile economice sau de altă natură existente în momentul acordului de voință inițial al părților, făcând sensibil mai anevoioasă prestația uneia dintre ele, principiul forței obligatorii a contractului nu mai acționează. În acest fel este posibil să se procedeze la reșezarea contractului, în funcție de noile împrejurări sau, în subsidiar, la desființarea contractului și înlăturarea corespunzătoare a responsabilității debitorului.

5.10. Conducerea afacerilor

Activitatea de conducere se poate defini ca o acțiune complexă ce are drept scop eficientizarea eforturilor angajaților în cadrul afacerii. Exercițierea procesului de conducere presupune existența unor persoane care efectuează activități specifice procesului de management, aceste persoane fiind denumite *manageri*.

Managerul este persoana care organizează și conduce activitatea într-o afacere. Managerii se deosebesc unii de alții prin nivelul organizațional la care se situează și care le definește aria responsabilităților, respectiv prin natura activităților coordonate.

Principalele funcții ale managementului afacerii sunt:

- 1). *Funcția de previziune (de planificare).*
- 2). *Funcția de organizare.*
- 3). *Funcția de coordonare*
- 4). *Funcția de antrenare*
- 5). *Funcția de control-evaluare*

Managementul afacerilor reprezintă știința conducerii acestora, respectiv un ansamblu de procese conștiente de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației în vederea îndeplinirii obiectivelor programate.

Managementul afacerilor este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel încât să se atingă obiectivele firmei de afaceri. Totodată, este procesul de stabilire și îndeplinire a obiectivelor afacerii, prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale, financiare și informaționale ale firmei.

5.11. Metode și tehnici utilizate în managementul afacerilor

Metoda reprezintă o modalitate sau un ansamblu de modalități care facilitează realizarea unor obiective ale firmei de afaceri. Ea reprezintă un instrument utilizat de manageri și executanți, pentru a realiza sistemul de obiective al firmei în care se derulează afacerea.

Notiunea de metoda apare ca rezultat la unui proces de generalizare a unor situații practice în cadrul afacerii, iar baza generalizării o constituie activitatea efectivă a întreprinzătorului sau managerului din firma de afaceri.

5.12. Tipurile de metode utilizate în managementul afacerilor

În funcție de obiectivele urmărite, metodele utilizate în managementul afacerilor se grupează astfel:

a) *Metodele de executare a activităților aferente afacerilor*

În categoria acestora se regăsesc:

- *Metoda constrangerii;*
- *Metoda convingerii;*
- *Metoda cointeresării*

b) *Metodele de organizare și funcționare a afacerilor*

Din rândul acestora se rețin următoarele:

- *Metoda organizării raționale a activităților în cadrul afacerii*
- *Metoda sedintei*
- *Metoda conducerii eficiente*
- *Metoda valorificării experienței în muncă*

c) *Metodele de cercetare în cadrul afacerii*

- Din această categorie face parte *metoda analizei diagnostice*.

Din rândul metodelor și tehnicilor practice, cel mai mai frecvent utilizate în managementul afacerilor se descriu, succint, următoarele:

- 1). *Conducerea afacerilor prin sistem*
- 2). *Conducerea afacerilor prin obiective*
- 3). *Conducerea afacerii prin proiecte*

- 4). *Conducerea afacerii prin produs*
- 5). *Conducerea afacerii prin buget*
- 6). *Conducerea afacerii prin rezultate*
- 7). *Conducerea afacerilor prin excepție*
- 8). *Conducerea afacerilor prin comunicare, sistem, rezultate, obiective, excepție, participare, motivare*
- 9). *Alte metode moderne de conducere a afacerilor.* Din randul metodelor moderne se disting cele bazate pe *relații de colaborare, conducerea prin inovare și conducere pe baza tablourilor de bord.*

Metoda *arborelui de decizie* este utilă când există variante de decizii ce se cer optimizate și constă din exprimarea grafică a secvențelor unei decizii, precum și a diferitelor evenimente ce pot apărea.

5.13. Stiluri de conducere în afaceri

A. Brown subdivide managerii cu stil democratic în *a)* democrați autentici și în *b)* pseudodemocrați. Cei cu stil autoritar se împart în *a)* strict autoritari, *b)* binevoitori și *c)* autoritari incompetenți.

Rensis Likert a delimitat următoarele categorii:

1. *Stilul autoritar-opresiv*; este cel în care cuvântul cheie este supunerea.
2. *Stilul autoritar-obiectiv*; este cel în care cuvântul cheie este competența.
3. *Stilul democrat-consultativ*; are ca termen cheie relațiile umane.
4. *Stilul democrat-participativ*; are ca termen cheie atașamentul față de organizație.
5. *Stilul permisiv (laissez-faire)*; are ca termen cheie structura prestabilită.

5.14.

Managementul societății pe acțiuni

Într-o afacere, potrivit structurii organizatorice a firmei se întâlnesc operatorii manageriali, ierarhizați după cum urmează:

Managementul de varf (Președinte, Vicepreședinti) – stabilește strategia și politicile operationale, obiectivele generale și reprezintă organizația în relațiile cu mediul extern.

Managementul de mijloc – este responsabil pentru implementarea strategiei și politicilor managementului de varf.

Managementul operational (supervizori) – are în subordine non-manageri care realizează nemijlocit operațiile de care depinde atingerea obiectivelor afacerii.

Societatea pe acțiuni poate fi administrată în următoarele moduri:

- *este administrată de un administrator unic*; acesta are puteri depline în efectuarea operațiilor necesare realizării obiectului de activitate al societății și reprezintă societatea în raporturile cu terții. În acest caz legea cere ca administratorul să fie cetățean român.

- este administrata de consiliul de administratie, care este un orga colectiv de conducere, format din mai multi administratori, numiti sau alesi. Unul dintre membrii va fi presedintele consiliului de administratie.

5.15. Managementul continuitatii in afaceri

In viziune clasica, managementul unei afaceri se focalizeaza pe indeplinirea unor deziderate precum:

- satisfacerea clientilor este posibila doar in conditiile realizarii unui profit;
- manifestarea ideii traditionale in randul intreprinzatorilor, conform careia vanzarea mai multor unitati de produs aduce profit suplimentar;
- este mult mai indicata stabilirea ca obiectiv al firmei obtinerea de profit in paralel cu cresterea volumului vanzarilor;
- graficul volumului vanzarilor este mereu disponibil, insa graficul profiturilor nu.

In viziune moderna, cand multimea "informatiilor de afacere" este extrem de extinsa, aspectul cantitativ este dominat de manifestarea operationala calitativa a afacerii. De aceea, securitatea sistemului informatic si a celui informational este arondata incidentei manageriale spre a fi mentinuta, pentru a asigura continuitatea afacerii.

5.16. Serviciile de sprijinire a afacerilor

Organizatiile de sprijinire a afacerilor au obiectivul de a oferi asistenta firmelor (afacerilor) la infiintare si pentru dezvoltare, printr-o gama de servicii, care se pot presta partial subventionat sau la pretul pietei.

Prezentarea mai structurata a serviciilor de sprijinire a afacerilor din Romania releva existenta a trei categorii procedurale: 1) receptie, facilitati si informatii de baza; 2) servicii de consultanta si pregatire profesionala si 3) recomandari de locatii si mediu favorabil de afaceri.

5.17. Tehnici de conducere a afacerilor

5.17.1. Utilizarea operationala a negocierilor

In cvasi-totalitatea situatiilor decizionale, managementul afacerilor este marcat de dialoguri cu continut extrem de divers, in legatura cu problematica generala si de detaliu a firmei.

Sunt cautate solutii pentru intrebari aferente interiorului si exteriorului firmei de afaceri.

Dialogul presupune existenta partenerului de „confruntare constructiva”.

Frecvent, interesele firmei trebuie elucidate și aparate. În context, se manifesta *negocierea*, considerată tehnica managerială pentru asigurarea derulării afacerii.

5.17.2. *Consultanța de afaceri prin procedura dialogului competitiv*

Serviciile de consultanță pentru afaceri sunt necesare unei companii în legătură cu selectarea activităților de administrare a entității respective.

Există posibilitatea ca respectivul consultant să poată oferi sfaturi companiei și pentru alte activități necesare bunei sale funcționări. Nu se fac limitări la evaluarea ulterioară a activității societății de administrare selectate, întrucât se are în vedere și elaborarea politicii de investiții. Locul prestării serviciilor poate fi stabilit de proprietarul afacerii.

O firma de consultanță specializată poate să redacteze un plan de afaceri de o manieră mai profesionistă față de cele realizate de întreprinzătorii sau managerii respectivei afaceri.

Este esențial ca planul de afaceri să fie cât mai explicit și justificat, atât ca ansamblu cât și din punct de vedere al detaliilor.

5.18. **Evaluarea afacerilor**

Evaluarea periodică a unei afaceri se regăsește ca instrument în tehnica de conducere, fiind o rutină pentru bunul mers al firmei

Pentru obținerea concluziilor corespunzătoare, în privința evaluării afacerii este posibil să se angajeze specialiști în domeniu.

Se întâlnește și situația în care evaluarea se realizează intern, ca o retrospectivă, pentru a depista atuurile, dar și punctele slabe ale unei afaceri.

Decizia de a miza pe varianta proprie de evaluare se referă la derularea următoarelor examinări:

- a) *Diagnosticul comercial*
- b) *Diagnosticul potențialului intern*
- c) *Diagnosticul organizațional al firmei (afacerii)*
- d) *Diagnosticul cultural- organizațional*
- e) *Diagnosticul tehnologic*

f) Diagnosticul financiar

5.19. Analiza diagnostic si rolul in evaluarea si reglarea performantelor economico-financiare ale afacerii

Analizele diagnostic clasifica dupa criterii, precum:

1. Dupa sfera de cuprindere se intalnesc:

a) *diagnosticul general*;- (se efectueaza cand afacerea este confruntata cu probleme dificile sau cand se preconizeaza modificari majore in continutul si configuratia acesteia).

b) *diagnosticul partial*;- (se refera la unul din domeniile de baza ale afacerii: financiar, comercial, productie, factorul uman, cercetare-dezvoltare s.a.).

c) *diagnosticul de specialitate*; -(este axat pe o problema majora a afacerii; de exemplu, calitatea produselor, rentabilitatea afacerii s.a.).

2. Dupa obiectivele se intalnesc:

a) *diagnosticul de rezultate*;- (vizeaza analiza principalelor rezultate obtinute de firma in trecut).

b) *diagnosticul de perspective*;- (evidentiaza potentialul afacerii de a face fata unor cerinte si situatii viitoare).

c) *diagnosticul de ambiantal*;- (vizeaza aprecierea functionarii afacerii ca sistem ce face parte din sistemul general de afaceri).

d) *diagnosticul de evaluare*;- (vizeaza analiza realizarii obiectivelor firmei).

Analiza diagnostic prezinta avantaje ca :

- furnizeaza informatii valoroase asupra decalajelor firmei fata de competitori;
- determina orientarea actiunii manageriale asupra aspectelor majore ale afacerii;
- asigura informatiile necesare fundamentarii strategiei si planului afacerii.

5.20. Evaluarea operationala a afacerilor

.

Metodele rapide de evaluare a afacerilor nu se aplică în cazul evaluărilor pentru înregistrare contabilă și raportare financiară. Nu se regaseste nici in cazul evaluării

aportului asociațiilor, cotarea la bursă, tranzacții internaționale, impunere fiscală, obținerea de credite, privatizare sau (re)naționalizare, expertize judiciare, s.a.

În esență, aceasta tehnică se rezumă la evaluarea inițială a afacerii (firmei) ca punct de plecare a negocierilor în vederea vânzării – cumpărării.

Avantajele metodei rapide de evaluare a afacerilor se referă la:

- sunt operative, nu necesită mult timp pentru calculul valorii;
- sunt simple, nu necesită calcule laborioase și nici informații confidențiale;
- furnizează valori apropiate de valorile de piață ale afacerilor,prețul fiind determinat obiectiv;
- nu se așteaptă ca ele să ofere valori riguros stabilite;
- oferă o imagine apropiată de realitate într-un timp scurt;
- se realizează cu costuri reduse (de cele mai multe ori nu se apelează la experți);
- sunt neutre;
- sunt transparente, verificabile și predictibile pentru părți;

5.21. Rolul intermediarilor de afaceri

Intermediarii de afaceri adaugă valoare tranzacției și afacerii în mai multe feluri:

- elaborarea și punerea în aplicare a planului de marketing pentru identificarea și selecționarea cumpărătorilor, ceea ce reprezintă o activitate consumatoare de timp;
- evaluarea cât mai corectă și rapidă a afacerii prin una din metodele descrise;
- experiența, baza de date a unor tranzacții similare și contactele lor le conferă accesul la cunoașterea profundă a pieței; prin aceasta ei reușesc să identifice mai mulți cumpărători competitivi și astfel să obțină un preț de vânzare mai bun.

5.22. Managementul performantei afacerii

Managementul performantei reprezintă cadrul în care se stabilesc, se gestionează și se ating scopurile și obiectivele specifice ale afacerii pe care și le propune o firmă.

Totodata, managementului performantei este un proces continuu de comunicare ce implica managerul si angajatii in:

- identificarea si descrierea obiectiva, esentiala a liniei pe care sa se desfasoare misiunea si scopurile firmei;
- dezvoltarea de standarde de performanta realiste si potrivite obiectivelor afacerii ;
- oferirea si primirea de *feed-back* permanent asupra performantei afacerii;
- realizarea de evaluari ale performantei afacerii cat mai corecte si sa comunice rezultatele cele mai constructive;
- planificarea oportunitatilor de dezvoltare a afacerii.

CAPITOLUL 6

SISTEMUL DECIZIONAL SI EFICIENTA ECONOMICO-FINANCIARA ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

6.1. Decizia in managementul afacerilor

Decizia este cursul de actiune ales pentru atingerea unuia sau mai multor obiective in cadrul afacerii.

In afaceri, decizia manageriala este un proces dinamic, rational de alegere a unei directii de actiune dintr-un numar oarecare de variante, in vederea atingerii unui obiectiv, prin a carei aplicare se influenteaza activitatea a cel putin unei alte persoane decat decidentul.

de calități, aptitudini și cunoștințe pe baza cărora să poată lua decizii.

Caracteristicile deciziei și rolul deciziilor manageriale in afaceri se refera la:

- decizia presupune implicarea profundă și eficientă a personalului în realizarea sarcinilor ce le revin;
- decizia impune intervenția conducătorului în motivația personalului;
- decizia stabilește obiectivele derivate din planul afacerii, realizarea lor și adoptă propunerea corespunzătoare și acțiunile de corecție;
- decizia determină locul fiecărei părți din firma și a fiecărui salariat.

P. Drucker arata ca deciziile trebuie luate la cel mai jos nivel posibil, respectiv cat mai aproape posibil de locul actiunii.

Decizia in afaceri presupune:

- multimea variantelor sa fie formata din cel putin doua elemente;
- existenta unei finalitati (unul sau mai multe obiective de realizat);
- influentarea actiunilor si/sau comportamentului a cel putin unei alte persoane decat decidentul.

Decizia in afaceri implica elemente precum: *a)* unul sau mai multe obiective; *b)* identificarea variantelor pentru atingerea obiectivelor si *c)* alegerea sau selectarea.

In practica afacerilor decizia are doua forme: 1) actul decizional si 2) procesul decizional.

Actul decizional in afaceri se refera la situatii decizionale de complexitate redusa sau cand respectiva situatie are un caracter repetitiv. In cazul actului managerial variabilele implicate sunt bine cunoscute de catre decident. La baza actelor decizionale se afla experienta si intuitia managerilor.

Procesul decizional in afaceri consta in ansamblul fazelor prin intermediul carora se pregateste, adopta, aplica si se evalueaza decizia manageriala.

Componentele procesului decizional sunt: 1) decidentul; 2) multimea variantelor decizionale; 3) criteriile de decizie; 4) mediul ambiant; 5) obiectivele decizionale si 6) rezultatele.

Decizia manageriala in afaceri trebuie sa indeplineasca urmatoarele cerinte de rationalitate:

- sa fie *fundamentata stiintific*; (a se bazeze pe folosirea unui instrument stiintific adecvat);
- sa fie *imputernicita*; (sa fie adoptata de persoana care are sarcini in acest sens);
- sa fie *clara, concisa si necontradictorie*; (sa permita o intelegere corecta a deciziei);
- sa fie *oportuna*; (sa se incadreze in perioada optima de elaborare si operationalizare);
- sa fie *eficienta*; (sa coreleze raportul dintre efectul obtinut si efortul facut);
- sa fie *completa*; (sa cuprinda toate elementele necesare intelegerii corecte).

Tipurile decizionale in afaceri sunt:

- deciziile *strategice*;
- deciziile *operative*;
- deciziile *administrative*;
- deciziile de tip programabile și neprogramabile.

Etapetele procesului decizional in afaceri sunt:

- precizarea sau definirea problemei cu caracteristicile sale;
- stabilirea criteriilor si a obiectivelor decizionale;
- determinarea variantelor decizionale;
- alegerea variantei optime;
- implementarea deciziei;
- evaluarea rezultatelor.

Deciziile in afaceri se clasifica dupa urmatoarele criterii:

a) Dupa orizontul de timp si implicatiile acestora asupra afacerii deciziile pot fi:

- *strategice* (pe o perioada mai mare de 1 an);
- *tactice* (pe o perioada mai mica de un an);
- *curente*.

b) După frecvența elaborării lor deciziile sunt:

- *periodice*;
- *neperiodice (aleatorii)*;
- *unice*.

c) După gradul de cunoaștere a mediului ambiant există:

- *decizii în condiții de certitudine*;
- *decizii în condiții de risc*;
- *decizii în condiții de incertitudine*.

d) După numărul de persoane care participă la fundamentarea deciziei acestea pot fi:

- *decizii individuale (unipersonale)*;
- *de grup (colective)*.

e) După nivelul ierarhic de elaborare deciziile sunt:

- *decizii de nivel superior*;
- *de nivel mediu*;
- *decizii de nivel inferior*.

f) După numărul de criterii decizionale există:

- *decizii unicriteriale*;
- *decizii multicriteriale*.

g) În funcție de anticipare se întâlnesc:

- *decizii anticipante*;
- *decizii imprevizibile*.

h) După competența decidenților se întâlnesc:

- *decizii integrale*;
- *decizii avizate*.

Formularea unui sistem managerial eficient în afaceri presupune adoptarea tipologiilor decizionale conventional adecvate.

6.2. Sistemul informational pentru decizii în afaceri

Sistemul informational al afacerii reprezintă ansamblul de procedee și mijloace de colectare, prelucrare și transmitere a informației necesare procesului de conducere.

Cerințele unui sistem informational în afaceri se referă la:

- să furnizeze date complete, actualizate;
- să structureze și să cuantifice relațiile semnificative din trecut (comportarea afacerii în trecut);
- să ofere în rapoarte date corespunzătoare nivelului la care se ia decizia;
- să folosească eficient personalul și echipamentul de calcul;
- să asigure flexibilitate și adaptabilitate la schimbări.

Procesul functional al sistemului informational are fazele urmatoare:

- *inregistrarea (colectarea)* datelor primare;
- *transmiterea* datelor;
- *prelucrarea* datelor.

6.3. Modele decizionale in afaceri

Modelul este o reprezentare a realitatii, care surprinde anumite caracteristici ale acesteia si le ignora pe altele.

Procesul decizional in afaceri cuprinde abordari 1) de tip *prescriptiv-normativ* (prezinta succesiunea logica de etape) si 2) de tip *descriptiv* (urmarestea partea subiectiva a procesului).

O clasificare mai restrictiva ale modelelor decizionale in afaceri se refera la urmatoarele categorii:

- *modelul rational*; (cand decidentii dispun de cunostinte suficiente pentru luarea deciziei);
- *modelul rationalitatii limitate*; (cand decidentii aleg dintr-o multime de alternative prestabilite);
- *modelul psihologic*; (se bazeaza aproape pe experienta si intuitia factorului decident);
- *modelul cognitiv*; (implica mecanisme mentale pentru fundamentarea luarii deciziei).

6.4. Calculația costurilor si bugetarea afacerilor ca instrumente decizionale in afaceri

Costurile intr-o afacere reprezintă consumuri de resurse determinate de activitățile firmei, exprimate monetar.

Resursele pot fi de materii prime, personal, capacități de producție s.a. și sunt exprimate în mod sintetic prin aceeași unitate de măsură – leul.

- *pentru managementul afacerii*

Costurile, calculația și controlul costurilor fac obiectul unei ramuri a managementului, respectiv din *contabilitatea managerială* sau, utilizând terminologia de proveniență franceză, *contabilitatea de gestiune*.

În România, contabilitatea de gestiune este reglementată prin continutul *Legii nr. 82/1991*, republicată în 2002. Prevederea definitorie este:

„*Art. 1. - (1) Societățile comerciale, societățile/companiile naționale, regiile autonome, instituttele naționale de cercetare-dezvoltare, societățile cooperatiste și celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligația să organizeze și să conducă contabilitatea*

proprie, respectiv contabilitatea financiară, potrivit prezentei legi, și contabilitatea de gestiune adaptată la specificul activității”.

Asadar, contabilitatea de gestiune este o obligație a fiecărui agent economic, în principal în scopul determinării valorii stocurilor de producție finită sau neterminată. date Contabilitatea de gestiune furnizează date către contabilitatea financiară. Totodata, aceasta are și scopul furnizării de informații către managementul firmei, în ceea ce privește rentabilitatea unui produs sau a unei activități.

Contabilitatea de gestiune se organizează de către fiecare unitate patrimonială în funcție de specificul activității și necesitățile proprii, având ca obiective principale următoarele: calcularea costurilor, stabilirea rezultatelor și a rentabilității produselor, lucrărilor și serviciilor executate; întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul executării acestora în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale și altele.

Atâta timp cât calculația costurilor (contabilitatea managerială sau de gestiune) nu este menționată în mod expres ca fiind obligatorie pentru o întreprindere și la fel nici bugetarea, o firmă fie ea mică și mijlocie, aparent se poate lipsi de aceste activități.

În mod curent, pe plan internațional, se utilizează trei metode majore de calculație a costurilor:

- metoda absorbției;
- metoda costurilor directe;
- metoda ABC (a costurilor în funcție de activități).

În acest set de metode, fiecare dintre ele prezintă avantaje și dezavantaje.

Alegerea uneia dintre metode este determinată de specificul afacerii și activității firmei.

Este recomandabil ca pentru proiectarea sistemului potrivit de contabilitate managerială și, eventual, a sistemului informatic adecvat să se apeleze la un consultant în management contabil.

În context metodologic extins se întâlnesc și alte variante de calculație a costurilor, redate în continuare, în accepțiunea lor ca instrumente și tehnici manageriale pentru organizarea și conducerea afacerilor.

6.5. Bilantul și exercitiul contabil în cadrul afacerii

Contabilitatea este adesea numită *limbajul afacerilor*. În cadrul contabilității are loc procesul de înregistrare, clasificare, raportare și analiza datele financiare. Cerințele de a contabiliza variază de la o afacere la alta, însă toate firmele au un mod de a-și urmări resursele financiare.

6.6. Bilantul, contul de profit și pierderi. Fluxul de numerar folosit ca instrument managerial într-o afacere

În perspectiva financiar-contabilă a afacerii, în practică se întâlnesc:

- *întreprinzătorul „expeditiv”* (rapoartele contabile sunt executate de alte persoane cu profesioniunea de contabil) și

- *întreprinzătorul „super-meticulos”* (toate rapoartele contabile, fie că e vorba de bilanț sau de altele, le execută chiar el, întreprinzătorul).

Se apreciază ca, în context managerial nici una dintre cele două situații extreme nu este conventional favorabilă.

Pentru un întreprinzător este util să cunoască esența rapoartelor contabile, nu fiindcă legea îl obligă să le întocmească, ci pentru că prin ele poate lua pulsul propriei sale afaceri.

Fluxurile de numerar din activități de investiții se referă la:

- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung;

- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung;

- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;

- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;

- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți;

- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți.

Fluxurile de numerar din activități de finanțare se referă la:

- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu;

- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii;

- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipotecă și alte împrumuturi;

- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;

- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar.

În final se definesc:

- fluxuri de numerar - total

- numerar la începutul perioadei

- numerar la finele perioadei.

6.7. Indicatori financiari ai unei afaceri

În faza de plan de afaceri, după ce toate previziunile au fost realizate, indicatorii importanți ce trebuie calculați sunt în principal doi:

1. *Venitul net actualizat total (VNAT)*;

2. *Rata internă de rentabilitate (RIR)*.

Înainte de prezentarea acestor indicatori se explică importanța elementului timp într-o afacere.

În momentul în care s-a întocmit planul de afaceri, s-au stabilit anumite fluxuri de bani (fluxuri de plăți și fluxuri de încasări). Aceste fluxuri au loc la momente diferite, în timp (se fac anumite plăți la începutul anului, pentru a cumpăra un utilaj și se încasează la mijlocul sau la sfârșitul anului valoarea produselor realizate cu acel utilaj).

În planul de afaceri, când s-a calculat aceste fluxuri, acestea au fost stabilite la valoarea pe care o vor avea atunci (la începutul, mijlocul, respectiv sfârșitul anului).

Din punct de vedere economic este utilă compararea fluxurilor apărute în diferite momente în timp.

Pentru ca această comparație să fie utilă, trebuie ca toate fluxurile monetare (plăți sau încasări) să fie estimate în același moment, în timp.

Luarea în calcul a timpului pentru fluxurile financiare se numește „*actualizare*” (aducerea la momentul actual al fluxurilor financiare). Actualizarea constă în „dotarea” fiecărui flux monetar cu un coeficient de actualizare pentru a se putea ține cont de momentul în care el se execută efectiv.

6.8. Rolul Codului Fiscal in afaceri

Codul Fiscal (Legea nr. 571/2003) a fost publicat în *Monitorul Oficial nr. 927 din 23 decembrie 2003* și a intrat în vigoare începând cu 1 ianuarie 2004.

Acesta reglementează următoarele impozite:

- impozitul pe profit;
- impozitul pe venitul global;
- impozitul pe veniturile microintreprinderilor;
- impozitul pe veniturile obținute de nerezidenți din România și impozitarea reprezentanților;
- impozitul pe dividende;
- taxa pe valoarea adăugată;
- accizele;
- impozitele și taxele locale.

6.9. Influenta taxele locale asupra afacerii

O afacere este afectată de impozitele și taxele locale, care sunt reglementate de *Ordonanța Guvernului nr. 36/2002*, republicată, astfel cum a fost aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr. 522/2002*.

6.10. Pro-rata in afaceri

Potrivit legislației în vigoare (*Legea nr. 345/2002* privind taxa pe valoarea adăugată), persoanele fizice și juridice platitoare de TVA care efectuează atât operațiuni care dau

drept de deducere, cat si operatiuni care nu dau drept deducere, au obligatia de a calcula anual pro-rata, pe baza careia se determina taxa pe valoarea adaugata de dedus.

6.11. Contributiile sociale si afacerile

Contributiile sociale sunt datorate de catre persoanele fizice si de cele juridice care angajeaza personal. Ele nu devin venituri la bugetul statului ci se varsa la bugetele sociale. Acestea sunt:

- fondul de asigurari sociale de stat;
- fondul de asigurari sociale de sanatate;
- fondul de asigurari pentru somaj si stimularea ocuparii fortei de munca.

6.12. Declaratiile financiare ale afacerii

In decursul unei perioade fiscale, contabilii urmaresc, organizeaza si inregistreaza aspectele financiare in care firma este implicata. La sfarsitul fiecarei perioade se pregatesc informatiile adunate pentru a face declaratiile financiare.

6.13. Cazierul fiscal

Cazierul fiscal a fost introdus prin *Ordonanta Guvernului nr. 75/2001* aprobata cu modificari prin *Legea nr. 410/2002*.

Cazierul fiscal este un mijloc de evidenta si urmarire a incasarii impozitelor si taxelor datorate bugetului de stat si de prevenire si combatere a evaziunii fiscale.

6.14. Accizele

Accizele sunt un impozit indirect, denumite si taxe speciale de consumatie. Ele se aplica de regula o singura data, la comercializarea de catre producatori sau importatori a anumitor produse.

6.15. Influenta factorilor de mediu asupra firmei de afaceri

Procesul decizional in afaceri este influentat de factorii de mediu in care se regaseste firma.

Mediul intern determina influenta din urmatoarele elemente:

1) *Componenta umană a firmei de afaceri*

- trecut educațional și abilități;
- abilități tehnice și manageriale anterioare;
- gradul de implicare și atașamentul față de atingerea obiectivelor afacerii;
- stilul comportamental interpersonal;
- existența de forță de muncă utilizabilă în cadrul firmei de afaceri.

2) Componenta funcțională și a grupurilor de lucru în firma de afaceri

- caracteristicile tehnice ale afacerii;
- interdependența sub-sistemelor în atingerea obiectivelor afacerii;
- conflicte în cadrul grupurilor de lucru;
- conflicte între grupurile de lucru.

3) Componenta nivelului organizațional a afacerii

- obiectivele și interesele organizaționale;
- procesul de implicare în vederea atingerii obiectivelor afacerii;
- natura produsului sau serviciului oferit de afacere.

Mediul extern determină influența din următoarele elemente:

1) Componenta clienți

- distribuitori ai produsului sau serviciului din afacere;
- utilizatori ai produsului sau serviciului din afacere.

2) Componenta furnizori

- furnizori de materii prime;
- furnizori de echipament;
- furnizori de subansamble;
- furnizori de forță de muncă.

3) Componenta concurenți

- concurenți pentru furnizori;

- concurenți pentru clienți.

4) *Componenta socio-politică*

- legislația cu privire la afaceri;

- atitudinea față de afacerea respectivă sau produsul său;

- relația cu sindicatele.

Se deduce ca, sistemul decizional in firma de afaceri este hotarator determinat din punct de vedere operational de mediul intern si cel extern entitatii organizate, fiind cuantificator al eficientei economico-financiare.

CAPITOLUL 7

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

7.1. Continutul notiunii de comunicare

Comunicarea reprezintă un proces de transfer al informațiilor și ideilor între persoane. Nu există comunicare perfectă.

Elementele importante ale activității manageriale într-o afacere sunt:

- *comunicarea*; (schimb de informații de naturi diferite pe cale orală și scrisă), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;

- *managementul tradițional*; (planificare, luare de decizii și control), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;

- *corelarea*; (interacțiunea, prin comunicare, cu cei din jur, din interior și exteriorul firmei), care ocupă în jur de o cincime din timp;

- *managementul resurselor umane*; (motivare/incurajare, sfătuire/disciplinare, managementul conflictului, angajare de personal).

Comunicarea managerială in afaceri este instrument al strategiilor de schimbare a firmei.

7.2 . Valori culturale in comunicare

Multiculturalismul in comunicare se refera la acele elemente de natura culturala (limba, obiceiuri, traditii, religie s.a.) care pot stimula sau frana procesul de schimb de date si informatii.

a) .

7.3. Retelele de comunicare in cadrul unei afaceri

Sunt de urmatoarele tipuri:

- a) *Tip Lant*; (au ca dezavantaj distorsiunea mesajului datorată serialității fluxului informațional);
- b) *tip Y*; (cand două persoane au același statut, *feed-back*-ul este rapid, eficient; numărul de legături este redus, se inregistrează un anumit grad de centralizare);
- c) *tip Cerc*; (se manifesta reducerea gradului de interacțiune cu grupul cand un membru comunică doar cu alți doi, *feed-back*-ul este dificil, organizarea este stabilă);
- d) *tip Roată*; (este un model centralizat de comunicare in grup, are loc o dependență mare de leader la calitatea deciziei, structura stabilă);
- e) *tip Stea*; (are loc descentralizare a comunicarii, implicarea egală între membrii pentru decizii bune, informația este liberă, *feed-back*-ul rapid și eficient, viteza transmitere a informației este mică).

7.4. Functiile comunicarii

Functiile comunicării într-o afacere se refera la:

- *informare*; (afacerile au interacțiuni in mediul exterior in care funcționează și in mediul interior între părțile lor componente); informatiile sunt a) externe si b) interne.
- *comandă și instruire*; (se referă la modalitățile prin care managerii se asigură că oamenii și sub-structurile acționează in direcția obiectivelor afacerii);
- *influențare și convingere, îndrumare și sfătuire*; (controlul asupra informației și asupra comportării membrilor firmei);
- *integrare și menținere*; (păstrarea afacerii in stare operațională);

7.5. Categoriile si forme de comunicare

Formele procesului de comunicare in afaceri se refera la:

- *comunicarea unilaterala*; (intr-un singur sens, de la emitent la receptor);

- *comunicarea bilaterala*; (are doua sensuri de desfasurare : emitent-receptor si receptor-emitent);

In functie de scopurile servite, se disting:

- a) *Comunicarea operationala interna*. Aceasta reprezinta ansamblul de mesaje ce-i leaga pe angajati in actiunile de realizare a planului operational al afacerii.
- b) *Comunicarea operationala externa*. Face legatura organizatiei cu grupuri si oameni din afara ei, dar legat de misiunea si obiectivele sale.
- c) *Comunicarea interpersonală*. Acest tip de comunicare evidentiaza schimbul de informatii pe care oamenii il angajeaza oriunde si oricand, fara sa aiba neaparat legatura cu organizatia careia apartin.

In raport cu sensul circulatiei mesajelor si pozitia emitentului fata de primitor, se intalnesc:

- a) *Comunicarea descendenta*. In acest caz informatiile circula pe canale ierarhice, de la sefi la subordonati, sub forma ordinelor, dispozitiilor, directivelor s.a.
- b) *Comunicarea ascendenta*. Situatiile releva faptul ca sensul circulatiei mesajelor este de la subordonati la sefi, reprezentand reactii la mesajele primite sau raportari ale activitatii.
- c) *Comunicarea orizontala*. Are loc intre persoane situate la acelasi nivel ierarhic.

In functie de mediul de transmitere a mesajelor, se disting:

- a) *Comunicarea orala (verbala)*.

- b) *Comunicarea in scris*.

Consta in activitatea de a transmite mesaje oficiale, formale sau pe termen lung, sub forma unor scrisori, rapoarte, memorii, buletine de informare.

Mesajul scris trebuie adaptat la caracteristicile auditoriului, iar selectarea cuvintelor potrivite si a exprimarilor pe masura este o necesitate.

- c) *Comunicarea non-verbala*.

7.6. Bariere in comunicare

Comunicarea nu este întotdeauna eficientă, datorită barierelor care se regasesc în procesul schimburilor de date si informatii, cunatificate prin:

- nivelul ierarhic;
- folosirea necorespunzătoare a limbajului tehnic;
- neatentia sau neînțelegerea mesajului sau a instructiunilor.

Barierele de comunicare reprezintă tot ceea ce stinghereste, blochează sau limitează transferul de informații. Concretizarea obstacolelor în procesul comunicării rezultă din operationalizarea consecințelor date a) percepției; b) emoțiilor; c) încrederea și credibilitatea; d) ascultarea; e) filtrajul; f) supra-încărcarea informațională și g) aspectele de ordin tehnic.

7.7. Noțiunea de comunicare în firmă

Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul firmei de afaceri.

Managerul poate fi pus frecvent în situația de a convinge subordonații în legătura cu anumite politici sau proceduri, clienți interni sau externi, în legătură cu calcularea produselor ideilor, propunerilor, proiectelor.

7.8. Comunicarea în afaceri

Etapile procesului de comunicare în cadrul firmei de afaceri sunt:

- codificarea mesajului;
- transmiterea mesajului;
- decodificarea și interpretarea;
- *feed-back-ul* (conexiunea inversă).

7.9. Modele de comunicare în afaceri

Caracteristicile *comunicării interne* în firma de afaceri sunt:

- are loc fără încetare și prin orice mijloace;
- funcționează mai degrabă la nivel emoțional decât intelectual.

Caracteristicile *comunicării externe* în firma de afaceri determină:

- apariția problemelor complexe;
- nevoia de transparență a sistemului de decizii;
- nevoia de a comunica totul și imediat;
- credibilitatea internă și externă a conducerii afacerii;
- schimbarea percepției investitorilor față de firma de afaceri.

7.10. Tehnici de comunicare in cadrul afacerilor

Tehnicile de comunicare in afaceri se refera la:

- 1) formularea de intrebari;
- 2) ascultarea;
- 3) relansarile in comunicare

Regulile de baza necesare unei bune comunicari in afaceri sunt urmatoarele:

- a) a asculta;
- b) a shimba;
- c) a anticipa;
- d) a fi credibil;
- e) a respecta identitatea fiecaruia.

CAPITOLUL 8

POLITICA DE PERSONAL ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

8.1. Planificarea necesarului de personal

In orice afacere este necesar să se identifice sursele de recrutare a personalului și să elaboreze o metodologie de selecție a acestuia pe baza propriilor nevoi. Pentru a nu se confrunta cu un deficit de forță de muncă întreprinzatorul trebuie să acorde importanță următoarelor aspecte:

- Procesului de recrutare și alegere a personalului
- Să ofere stimulente
- Să realizeze o atmosferă plăcută și o apropiere a persoanelor
- Să încerce automatizarea anumitor operațiuni.

8.2. Recrutarea si selectia personalului operational si de executie in firmele de afaceri

Recrutarea reprezintă atragerea și trierea inițială a ofertei de personal disponibil pentru ocuparea unui post în firma de afaceri.

Aspectele cheie ale politicii de resurse umane în firmele de afaceri sunt:

1. Recrutare și selecție;
2. Evaluarea performanțelor;
3. Dezvoltarea carierei;
4. Training și dezvoltare;
5. Motivația și sistemele de compensație;
6. Comunicare;
7. Legislația și protecția muncii.

Selecția înseamnă alegerea unei persoane care va fi angajată din rândul celor care a fost recrutată pentru a fi plasată în afacere.

Etapile procesului de selecție sunt:

- sistematizarea informațiilor despre candidat;
- interviul preliminar;
- testele de inteligență, de aptitudine și de personalitate;
- referințe privind performanțele;
- interviul diagnostic;
- examenul medical;
- judecăți personale.

Etapile practice procesului de selecție sunt următoarele:

- 1) completarea cererii de angajare și prezentarea unui CV;
- 2) interviul preliminar;
- 3) testarea candidatului, culegerea de informații și recomandări;
- 4) interviul de selecție;
- 5) examen medical;
- 6) negocieri și stabilirea ofertei de muncă.

8.3. Managerii și conducerea afacerilor în firmele moderne

Se consideră că managerul unei firme este persoana care acționează pentru transformarea sarcinilor în acțiuni concrete, de afaceri, pentru folosirea eficientă a resurselor întreprinderii și creșterea profitului, pentru mobilizarea salariaților în procesul muncii și motivarea acestora.

Există două categorii de cerințe solicitate managerului:

- 1). *Cerințe referitoare la personalitate*
- 2). *Cerințe referitoare la calitățile intelectuale*

8.4. Selectia managerilor pentru organizarea si conducerea afacerilor

Selecția managerilor impune ca acestia să aibă anumite *calități de baza* precum: 1) *capacitate individuală*; 2) *elanul*; 3) *exprimarea* și 4) *comunicarea*.

Managerul în afaceri trebuie să posedă și anumite *calități voliționale* precum: *voința*; *inițiativa*; *intuiția*; *fermitatea*; *perseverența*; *independența de sine* și *stabilitatea scopului*.

8.5. Perfectionarea managerilor din afaceri

Perfecționarea pregătirii angajaților trebuie să vizeze atât pe noii angajați cât și pe cei mai vechi.

O perfecționare continuă va determina o mai mare eficiență a întreprinderii. Efectele se concretizează de regulă în creșterea productivității muncii, scăderea fluctuației de personal, scăderea costurilor de producție prin diminuarea cheltuielilor.

Perfecționarea managerilor reprezintă o modalitate prin care se asigură schimbarea sistematică a comportamentului angajaților, pregătindu-i pentru a obține performanțele solicitate de posturile ocupate.

CAPITOLUL 9

PARTICIPAREA ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

9.1. Socializarea și integrarea participativă a managerilor și angajaților în firma de afaceri

Pentru definirea obiectivelor personale, angajații și managerii selectează obiective din următoarele categorii:

- satisfacția carierei;
- statutul și respectul;
- relațiile personale;
- satisfacțiile timpului liber;
- procesele de învățare și educație;
- creșterea spirituală.

Socializarea angajaților este una din activitățile manageriale semnificative pentru buna funcționare a firmei de afaceri.

Modalitățile de socializare diferite pentru firme din același domeniu pot conduce la performanțe ridicate în măsura în care managerii cunosc și se bazează pe cultura firmelor pe care le conduc.

9.2. Succesiunea în afacerile de familie

În general, proprietarii de afaceri au două soluții la sfârșitul activității: a) afacerea se vinde sau b) este trecută mai departe unui conducător din cadrul familiei.

Demersul are puncte tari și puncte slabe, dar este o acțiune care trebuie făcută cu profesionalism, pentru a nu pierde din valoarea afacerii.

CAPITOLUL 10

RISUL, STRESUL ȘI SUCCESUL ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

10.1. Riscul în afaceri – concept și trăsături specifice

Definiția uzuală pentru risc este probabilitatea de producere a unui eveniment cu consecințe adverse pentru subiect.

Riscul reprezintă incapacitatea unei afaceri (firme) de a se adapta la timp și cu cel mai mic cost la modificările de mediu.

Riscul evidențiază variabilitatea veniturilor sub influența mediului, implicând eventualitatea producerii unui eveniment nefavorabil.

Sursa principală de risc este instabilitatea climatului de afaceri ca element exogen firmei. În context, se manifestă incapacitatea întreprinzătorului de a contracara la timp și fără costuri ridicate efectele generate de modificarea continuă a mediului în care acționează.

Riscul sistematic se definește ca fiind gradul de covariație între un pret dat și pretul pieței. Regresia este definită ca risc nesistematic sau specific.

O afacere rentabilă în prezent poate deveni nerentabilă în viitor ca urmare a modificării nefavorabile a condițiilor de mediu.

Riscul este o caracteristică permanentă a activității de afaceri în cadrul unei firme.

Întreprinzătorul trebuie să introducă mecanisme adecvate de gestionare a riscului, care să sesizeze în timp real modificările apărute și caile de intervenție.

10.2. Riscul managerial în afaceri

În mod obișnuit, se iau în considerare următoarele concepții despre risc:

- a) cea propusă de teoria decizională;
- b) cea programatică, propusă de managerii firmelor de afaceri.

10.3. Riscul și incertitudinea în afaceri

În condiții de certitudine, afacerea nu este supusă nici unui risc, fiind cunoscute evenimentele posibile și efectele lor asupra activității viitoare. Incertitudinea și riscul,

odată introduse în mecanismul decizional, afectează calitatea și acuratețea estimărilor cu privire la evoluțiile și rezultatele viitoare ale afacerii.

Teoria alegerii are premisa ca aceia care iau decizii prefera un randament crescut unuia mai slab, în condițiile în care toți ceilalți factori de influență sunt constanți. Se considera ca se prefera un risc mai mic când toți ceilalți factori sunt constanți.

Prin expunerea afacerii la risc se înțelege valoarea actuală a pierderilor sau cheltuielilor suplimentare pe care le suportă sau pe care le-ar putea suporta firma de afaceri în cauză.

Fundamentarea deciziilor în afaceri nu se mai operează cu certitudini absolute, cu previziuni exacte ale evoluției unui anumit element. Decidenții recurg, frecvent la estimări probabile, incerte, la noțiunile de risc și incertitudine.

10.4. Tipologia riscului în afaceri

După nivelul la care este localizat, riscul poate fi:

- a) risc *macroeconomic* – este rezultatul evoluției într-un anumit sens a condițiilor mediului de afaceri. Riscurile macroeconomice pot fi clasificate în riscuri de țară, de transfer, suveran, financiar, de inflație, operațional, de implantare și juridic.
- b) risc *sectorial* – este dat de caracteristicile sectorului în care firma își desfășoară activitatea, fiind, mai departe, dependent de sistemul politic, de infrastructură, legislație, cultură, concurență s.a;
- c) risc *microeconomic* (specific firmei de afaceri) – este determinat de factori endogeni, specifici fiecărei întreprinderi în parte.

După posibilitatea de interpretare a legii de probabilitate, riscurile se pot clasifica în:

- a) riscuri *subiective* – depind de aprecierile subiective ale fiecărui individ, de informația sa;
- b) riscuri *obiective* – inerente oricărei activități caracterizate printr-o anumită probabilitate de variație a rezultatelor și sunt independente de individ.

În funcție de posibilitatea de previziune, riscurile pot fi:

- a) riscuri *previzibile* – sunt provocate de factori ce pot fi prevăzuți înainte de desfășurarea unei operațiuni sau activități.
- b) riscuri *imprevizibile* – sunt provocate de factori imprevizibili, întâmplători, ce nu pot fi prevăzuți înainte de începerea derulării unei operațiuni.

După originea factorului care le generează, riscurile pot fi:

- a) riscuri *interne* – sunt generate de factori care acționează în interiorul unei întreprinderi și se referă la defecțiuni ce pot apărea în funcționarea mijloacelor

fixe, fraude provocate de angajați, greve ale personalului, accidente de muncă etc.;

- b) riscuri *externe* – sunt determinate de cauze localizate în afara întreprinderii și care afectează activitatea firmei în cauză.

După natura lor, riscurile se pot grupa astfel:

- a) riscuri *sociale* – sunt provocate de evenimente sociale previzibile sau imprevizibile, precum boala, decesul, invaliditatea, reducerea nivelului de trai, șomajul, maternitatea etc.
- b) riscuri *naturale* – provocate de calamități naturale.
- c) riscuri *politice* – sunt determinate de evenimente politice majore, precum războaie, greve, embargo, naționalizare, restricții de export.
- d) riscuri *economice* – sunt cele mai numeroase și se pot clasifica, la rândul lor, după o multitudine de alte criterii.

După natura lui, riscul economic poate fi:

- risc *pur, accidental, asigurabil*. Împotriva acestui risc, agenții economici se pot asigura, cu un anumit cost.
- risc *speculativ*, în care agenții economici au atât posibilitatea de a pierde, cât și de a câștiga.

Din punct de vedere funcțional, riscul poate fi clasificat astfel:

- a) riscul *de exploatare* – arată variația rezultatului de exploatare la modificarea condițiilor de exploatare;
- b) riscul *financiar* – reflectă variația rezultatului la modificarea condițiilor de finanțare a activității firmei;
- c) riscul *de faliment sau de insolvabilitate* – este riscul ca întreprinderea să nu poată achita la scadență datoriile față de furnizori, bugetul statului, bănci etc.

Riscul de exploatare, este numit și risc economic. Se referă la variabilitatea sau nesiguranța obținerii unui anumit rezultat de exploatare.

Riscul financiar exprimă variabilitatea indicatorilor de rezultate ca urmare a modificării structurii financiare a întreprinderii.

Riscul de faliment se manifestă în cazul în care firma nu poate achita la scadență plățile față de creditorii săi.

10.5. Factorii de risc in afaceri

Factorii de risc pot fi clasificați după mai multe criterii, astfel:

- 1) în funcție de locul acțiunii:

- a) factori *externi* – sunt factori legați de caracteristicile economiei naționale sau ale sectorului de activitate în care activează firma, de sistemul politic sau social al țării. Ei nu pot fi influențați de către manageri și afectează în același mod toate întreprinderile.
 - b) factori *interni* – sunt legați de caracteristicile intrinseci ale fiecărui agent economic.
- 2) după natură:
- a) factori *economici*;
 - b) factori *sociali*;
 - c) factori *politici*.
- 3) după posibilitatea de previzionare:
- a) factori *previzibili* (cerți sau determinabili);
 - b) factori *imprevizibili* (incerti sau aleatori);
- 4) în funcție de efortul propriu al firmei:
- a) factori *dependenți de efortul propriu*;
 - b) factori *independenți de efortul propriu*.
- 5) după nivelul la care acționează:
- a) factori *macroeconomici*;
 - b) factori *sectoriali*;
 - c) factori *microeconomici*.

10.6. Analiza riscului de faliment a afacerii

Afacerile se derulează în condiții de risc și incertitudine. De aceea, este necesară analiza riscului de faliment.

Se apelează la instrumente de predicție a riscului de faliment. Acestea îi oferă întreprinzătorului posibilitatea identificării cu anticipație a semnelor financiare negative.

Cea mai semnificativă amenințare cu care se confruntă o afacere este legată de insolvabilitate.

Ratele ridicate ale dobânzii, recesiunea economică sau datoriile mari față de creditori sunt cauze care conduc o afacere la faliment.

Specificul activității și reglementările juridice pot contribui la dificultățile financiare ale firmei. Se constată că firmele mici, private și cele nou înființate sunt mai vulnerabile la insolvabilitate decât cele mari și cu experiență pe piață.

Deteriorarea situației financiare poate conduce la insolvabilitate sau chiar la faliment.

Predicția riscului de faliment la care se expune o afacere prezintă importanță pentru managementul firmei și pentru terți, îndeosebi pentru instituțiile creditoare. De aceea, se procedează la supravegherea cvasi-continua a situației financiare a debitorilor.

Este necesară identificarea cauzelor și factorilor perturbatori care afectează activitatea afacerilor, a erorilor apărute în gestionarea firmei. Pe această bază sunt adoptate măsuri adecvate pentru eliminarea disfuncțiilor.

10.7. Managementul centralizat al riscului în afaceri

Managementul centralizat al riscului este un proces sistematic de indentificare, masurare și gestionare a riscului, luare a deciziei, implementarea și monitorizarea rezultatelor în cadrul unei firme de afaceri.

Managementul centralizat al riscului se întâlnește din cadrul marilor firme de afaceri.

Scopul principal al managementului centralizat al riscului este optimizarea riscului, astfel încât să se maximizeze profitul și să se diminueze cheltuielile.

În marile afaceri riscurile se gestionează în cadrul departamentelor individuale de management.

10.8. Motivația pentru succes în afaceri

Motivația este procesul de determinare a angajaților în desfășurarea activităților și ea poate fi pozitivă sau negativă.

Principalele căi de stimulare a angajaților sunt:

- stimularea bănească;
- aprecierea performanțelor;
- participarea la adoptarea deciziilor;
- acordarea de responsabilități și autoritate sporite;
- acceptarea unui program de muncă flexibil;
- aplicarea sistemului zero defecte (de prima dată se realizează un obiectiv se oferă un stimulent) ;
- aplicarea managementului prin obiective.

10.9. Pregătirea afacerii spre vânzare

Oricare ar fi motivul acestei vânzări - boala, vârsta, dispute cu partenerul, greutăți financiare - vânzarea unei afaceri este un moment important cu consecințe pe termen lung financiare și emotionale.

Vânzarea unei afaceri poate fi cel mai important moment din viața unui întreprinzător.

În practică, s-a constatat că vânzarea trebuie pregătită de întreprinzător cel puțin cu un an înainte (recomandabil trei).

10.10. Sprijinirea afacerii prin determinarea pretului minim la vanzare

Pretul Minim la Vanzare (PMV) este determinat prin adaugarea Costurilor Variabile pe Unitate (CVU) la Costul Fix al Unitatii (CFU), la care se aduna Rata Marginala a Profitului pe Unitate (RMPU).

1.

10.11. Vinderea afacerii

10.11.1. Aspecte de baza

Alternativa de a vinde o afacere apare frecvent ca urmare ca presiunilor care apar asupra detinatorului pachetului majoritar. Responsabilitati de familie, dispute intre parteneri, caderea preturilor sau scaderea pietei sunt factori care actioneaza in mod direct asupra companiei sau a actionarului majoritar sau proprietarului ei. Vinderea companiei in intregime este o modalitate de a iesi din impas. Exista si alte posibilitati care permit celui care detine compania sa vanda fara a iesi din afacere in intregime.

10.12. Iesirea din parteneriatul de afaceri

Este recomandabil ca schitarea elementelor de incetare a parteneriatului sa fie facuta inainte de izbucnirea tensiunilor intre parteneri si ajungerii la situatii unde negocierea este dificila

Clauzele iesirii dintr-un parteneriat de afaceri sau ruperea acestuia sunt stabilite inainte de inceperea lui.

Prin includerea clauzelor de dizolvare a parteneriatului iesirea va fi fara disfunctii majore.

10.13. Stresul in afaceri

Stresul și oboseala profesională sunt disfuncționalități care apar în munca din sfera afacerilor.

Reacția la stres se instalează treptat atunci când individul este supus un timp îndelungat unor condiții de tensiune psihică, mai ales atunci când este atinsă imaginea sa, situația profesională sau materială.

De obicei, cel angrenat in managementul unei afaceri își revine când situația stresantă a fost înlăturată. In unele situatii, pot rămâne sechele sau o vulnerabilitate crescută față de anumiți factori de stres.

10.14. Factorii de stres in afaceri

Stresul reprezintă o reacție personală și subiectivă la tensiune, deci depinde de percepția fiecărui individ, atât asupra dimensiunii problemei cu care se confruntă, cât și a capacității personale de a-i face față.

Dupa unii autori, majoritatea evenimentelor de viață puse în legătură cu posibila apariție a stresului au loc în cadrul existenței casnice și sociale, și nu la serviciu. (*Holmes și Ralick, 1960*)

Performanța profesională însă este, după toate probabilitățile, influențată negativ de existența casnică și socială.

10.15. Categoriile de masuri de actiune fata de prezenta stresului in afaceri

Măsurile principale pentru a reduce stresul în firma de afaceri sunt:

1) *Prevenirea stresului*

2) *Reducerea stresului*

Ambele categorii de măsuri sunt tranpuse în practica afacerii mai degrabă la nivel organizațional decât individual.

10.16. Reducera stresului in activitatile aferente afacerilor

Proprietarul unei afaceri- chiar mici – trebuie sa aiba unele notiuni despre stres. Intarzierile la plata, angajati neinteresati, utilaje, instalatii, masini, echipamente si dispozitive defecte, competitori neloiali- sunt doar ucateva dintre problemele ce pot cauza stari de tensiune, ingrijorari, preocupari, cu alt cuvânt, stres. Combinarea acestora poate duce la starea de nervozitate avansata, la afectari ale sanatatii, sau alte stari de acest tip.

Pe de alata parte, este vehiculata aprecierea ca stresul la un anumit nivel determina mentinerea atentiei, generand motiveaza, angajamentul operational.

10.17. Consiliera pe probleme de stres in afaceri

Consilierea este un proces în care o persoana angrenata in procesul de derulare a unei afaceri (manager ori salariat) să:

- identifice problema;
- admită care ar fi rezolvarea ideală sau de preferat;
- ia în considerare modalitățile prin care s-ar putea obtine rezultatele dorite.

Consilierea la locul de muncă este situația în care o persoană utilizează metode sau competențe pentru a ajuta altă persoană să-și gândească organizat și să-și asume responsabilitatea propriilor decizii.

CAPITOLUL 11

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE MARKETING ÎN AFACERI

11.1. Marketingul în managementul afacerilor

Trasaturile firmei moderne de afaceri, din perspectiva funcționarii sub principiile marketingului sunt:

- existența din ce în ce mai multă a salariaților care lucrează în afara perimetrului fizic al firmei de afaceri, ceea ce generează reduceri de costuri;
- modificarea abilităților necesare unui angajat;
- încheierea de contracte de muncă pe perioadă determinată;
- piețele globale pe care firmele de afaceri acționează nu mai au dimensiune fizică, ci virtuală;
- se modifică cuasi-permanent dimensiunea concurenței;
- produsele și serviciile au cicluri de viață mai scurte, ceea ce duce la creșterea preocupărilor pentru cercetare-dezvoltare;
- firmele de afaceri tind să externalizeze acele activități mai puțin rentabile (*outsourcing*).

Managementul activității de marketing se motivează pentru operationalizare cuasi-permanentă, deoarece în mediul concurențial al afacerilor se întâlnesc situații decizionale care se referă la:

- majorarea excesivă a prețurilor;
- fixarea arbitrară a prețurilor;
- prețuri de dumping;
- prețuri amăgitoare.

Marketingul, mai degrabă deschide ciclul de producție decât îl încheie. El se integrează în fiecare fază a afacerii, determinând autoritatea în planificarea produsului, în vânzarea, distribuția și serviciul acestuia.

Conceptul de marketing pentru firmele de afaceri, în esență semnifică: orientarea clientului, organizarea eficientă a activităților de marketing și forța profitului.

11.2. Alternative la conceptul de marketing

Se constată că în cazul firmelor de afaceri care nu sunt orientate de marketing, se întâlnesc alte rațiuni ce stau la baza operațională a obținerii profitului. Din rândul acțiunilor de acest gen se enumeră:

- *Abordarea tehnologică;*
- *Costul de producție scăzut*

- *Produsele firmei*;

11.3. Managementul intrării și ieșirii de pe piață

Ieșirea de pe piață este asociată cu unele costuri, care se constituie în « bariere de ieșire ».

11.4. Internetul în afaceri

Mediul de afaceri s-a schimbat radical, odată cu dezvoltarea internetului. Practic, în prezent, chiar cele mai mici firme au o pagină *web*, în care prezintă cel puțin datele de contact ale entității și domeniul de activitate.

Prezența *on-line* conduce la dezvoltarea afacerilor, fiind sporită posibilitatea de a identifica noi clienți și/sau parteneri de afaceri.

11.5. Afacerile electronice (*e-business*)

E-business reprezintă un nou mod de a face afaceri, de a folosi tehnologia și de crea companii. Reprezintă managementul unei afaceri pe internet, care constă nu doar în vânzarea – cumpărarea de produse, dar și în servirea clienților sau colaborarea cu partenerii de afaceri.

Cea mai importantă componentă a afacerii electronice este *e-commerce* (comertul electronic).

Comertul *on-line* ca și cel *off-line* are la bază productivitatea și profesionalismul de care trebuie să dea dovadă echipa care conduce afacerea.

Creat inițial pentru schimbul de informații și pentru poșta electronică, internetul a devenit cel mai dinamic mediu de afaceri.

11.6. Contractele la distanță

Cumpărăturile *on-line* și de la televizor au dobândit amploare în mediul afacerilor.

Potrivit legii, în context, consumatorii au mai multe drepturi atunci când operează achiziții la distanță. Înainte de a încheia un contract la distanță sunt necesare următoarele informații:

- identitatea furnizorului și, în cazul contractelor care necesită plată în avans, adresa și detaliile sale de contact (telefon, fax, e-mail și codul de înregistrare);
- costurile de livrare;

- principalele caracteristici ale bunurilor sau serviciilor pe care doriți să le comandați;
- prețul acestora (trebuie incluse toate taxele);
- existența dreptului de anulare din partea consumatorului;
- termenul-limită pentru realizarea sarcinilor stipulate în contract;
- durata minimă a contractului;
- perioada pentru care se face oferta și valabilitatea prețului pe perioada ofertei.

11.7. Marketingul în faza de lansare a unei afaceri

Un întreprinzător aflat la început de drum trebuie să conștientizeze că, din momentul începerii afacerii, clienții vor trebui să reprezinte centrul preocupărilor sale. Nici o afacere nu poate supraviețui fără clienți – ei reprezintă principala sursă de finanțare a activităților organizației, – orice afacere va exista atâta timp cât vor exista clienți.

CAPITOLUL 12

ETICA IN MANAGEMENTUL AFACERILOR

12.1. Notiunea de etica în afaceri

Etica în afaceri este o expresie compusă, al cărei sens poate fi înțeles în măsura în care se apelează la conținutul noțiunilor de *etică* și *afaceri*.

Într-o primă accepțiune, *etica în afaceri* este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea firmelor. *Etica în afaceri* este o expresie compusă, al cărei sens poate fi înțeles în măsura în care se apelează la conținutul noțiunilor de *etică* și *afaceri*.

12.2. Cultura organizationala si etica afacerilor

Cultura organizationala, ca filozofie a firmei privind modul de conducere a afacerilor, reflecta gândirea managerilor, standardele etice, setul de politici manageriale, tradițiile, atitudinile, întâmplările și evenimentele prin care a trecut acea organizație. *Mac Millan* o numește „ideologia firmei” iar *T. Peters* și *R. Waterman* consideră cultura managerială ca fiind rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în „spiritul unei prestații excelente”.

G. Hofstede (1996) arată ca există o „cultura în sens restrâns” și o „cultura ca *software* mental”.

F. Fukuyama (1995) subliniază că prin cultura națională se formalizează un „un model moral intrinsec, ce poate consta dintr-o idee, valoare sau din relații”.

12.3. Teorii ale eticii în afaceri

12.3.1. Aspecte generale

Se identifică diferite aliniamente conceptuale privind raportul dintre etică și afaceri. În context, este vehiculată teza incompatibilității dintre etică și afaceri.

12.4.În afaceri, *valorile* apar drept atribute ale persoanelor, ideilor, faptelor, instituțiilor sau lucrurilor care sunt importante, vrednice de respect și prețuire, despre care managerii considera că merită străduința de a le vedea împlinite cât mai deplin.

12.5.Elemente de etică a afacerilor în întreprinderi

Aspectele definiției ale afacerilor sunt cvasi-unanim acceptate. Este recunoscută concepția potrivit căreia o *afacere* este o activitate menită să aducă proprietarilor (patroni sau acționari) un anumit *profit*. Insa, nu orice modalitate de a câștiga bani sau bunuri este o afacere. A obține profit dintr-o afacere înseamnă a înregistra anumite câștiguri bănești prin *vânzarea pe piață a unor bunuri și servicii*.

Scopul unic, primordial al oricărei afaceri este *profitul întreprinzătorilor*. O afacere este derulată pentru ca deținătorii ei să realizeze anumite câștiguri bănești.

12.6.Codurile de etică

Codul de etică reprezintă reflectarea sistemelor de valori și au rolul de a direcționa comportamentele umane individuale și de grup. El stabilește normele și credințele unei organizații. Aceste norme și credințe sunt în general propuse, discutate și definite de către echipa managerială, apoi publicate și distribuite angajaților.

Normele exprimă modul în care membrii firmei trebuie să acționeze într-o situație dată.

Credințele sunt standarde ale gândirii; ele exprimă faptul că managementul încearcă să încurajeze acel mod de gândire și acele atitudini care să conducă la comportamentul dorit în firmă.

12.7.Etica salariului echitabil și a condițiilor de muncă

În principiu, este recunoscut *dreptul fiecărui angajat de a fi retribuit corect*, în funcție de valoarea muncii prestate.

Economia afacerilor are însă reguli care uneori sfidează simțul moral, distribuind recompensele bănești în funcție de raportul strict dintre cerere și ofertă, ceea ce face ca anumite forme de activitate să fie mult mai bine plătite decât altele, chiar dacă efortul, competența și talentul cerute pentru exercitarea lor nu sunt foarte disproporționate.

12.8.Problemele etice în relațiile dintre acționari și manageri

Principiul de bază al eticii în comunicare este de a trata subordonații ca oameni, deci ca ființe raționale, libere, conștiente, stăpâne pe viața lor, responsabile de sarcinile pe care și le-au asumat.

Factorii care determină o comunicare managerială etică sunt: reglementările guvernamentale, codurile de etică, regulamentele organizației și caracteristicile individului.

12.9.Probleme etice determinate de globalizarea piețelor financiare

Din punct de vedere etic, globalizarea aduce în atenție o serie de probleme complexe, care în domeniul financiar vizează etica relațională, după cum urmează:

1. *Controlul democratic al resurselor financiare.*
2. *Încurajarea operațiilor speculative.*
3. *Competiția incorectă cu țările în curs de dezvoltare*
4. *Un spațiu pentru tranzacții ilegale..*

12.9. Combaterea practicilor incorecte în afaceri

Prin *Legea nr.363/2007* se definește combaterea practicilor incorecte ale comercianților în relația cu consumatorii. Legea se referă la „orice prezentare comercială, inclusiv publicitate și comercializare, efectuate de un comerciant, în strânsă legătură cu promovarea”.

CAPITOLUL XIII

INTERNAȚIONALIZAREA AFACERILOR

13.1. Abordări manageriale asociate globalizării

În condițiile manifestării fenomenului de globalizare, afacerile intra sub incidența următoarelor tipuri de abordări:

- *abordarea etnocentrică*; (priveste piete externe ca extrapolări ale celor interne; se pleacă de la ideea superiorității produselor indigene față de celelalte produse);
- *abordarea policentrică*; (se recunoaște caracterul specific al culturilor străine și se consideră obligatorie luarea în considerare a diferențelor culturale în managementul afacerilor);
- *abordarea geocentrică*; (nu există un centru localizat geografic și nici o componentă națională nu este dominantă).

13.2. Afacerile economice internaționale

În cadrul schimburilor economice internaționale se identifică diferite curente, fluxuri între blocuri sau poli ai economiei mondiale, precum:

1. între țările capitaliste dezvoltate (Nord-Nord, cca 60%);
1. între țările capitaliste dezvoltate și țările în curs de dezvoltare (Nord-Sud, cca.30%);
2. între țările în curs de dezvoltare (Sud-Sud);
3. între țările în tranziție sau foste socialiste (Est-Est);
4. între țările în tranziție sau foste socialiste și cele nesocialiste (Est-Vest).

Politica comercială, în viziune strategică are funcții de 1) promovare, 2) protejare și 3) realizarea echilibrului dinamic în balanța comercială și de plăți, urmărind asigurarea creșterii economice .

13.3. Factori motivationali implicați în tranzacții internaționale

Motivațiile *pro-active* care stau la baza unei strategii proprii a firmei de afaceri pentru patrunderea pe piețele externe sunt:

- profituri suplimentare;
- avantajul tehnologic;
- avantaje fiscale;
- implicarea managerială;
- informația exclusivă;
- economii de scară.

Motivațiile *reactive* apar ca reacții ale firmei la semnalele pieței, acestea fiind:

- presiunea concurenței;
- supraproducția;
- scăderea vânzărilor pe piața internă;
- excesul de capacitate;
- apropierea fizică de clienți;
- saturarea pieței interne.

13.4. Strategii de organizare în managementul internațional al afacerilor

Amplificarea internaționalizării comerțului este generată de:

a) *factori externi*,

b) *factori interni*.

Pe ansamblu, ponderea distribuitorilor internaționali în comerțul național rămâne redusă. Totuși, pe anumite “nișe”, ei au poziții puternice, iar în anumite țări, ei pot fi dominanți.

13.5. Planificarea și controlul în afacerile transnaționale

Societatea transnațională de afaceri reprezintă o firmă care și-a extins activitatea economico-financiară dincolo de granițele țării de origine. Ea reprezintă un ansamblu la scară internațională format dintr-o societate principală, denumită firma mamă și un număr de filiale.

Într-o companie transnațională procesul de planificare este complex și logic și se desfășoară la toate nivelurile. Se iau în calcul politicile guvernelor țărilor gazdă, ratele de schimb, competiția firmelor locale, diferențele legislative și nu în ultimul rând diferențele culturale.

13.6. Modelul european de management a afacerilor

Principalele trăsături ale modelului european de management a afacerilor sunt:

- a) *orientarea către persoana umană;*
- b) *orientarea către produs;*
- c) *gradul mai redus de formalism.*

Managementul european al afacerilor manifestă o orientare globală și are relevanță pe plan mondial.

13.7. Inițiativa derularii activităților de export

Modalitățile de realizare a operațiunilor de comerț exterior sunt următoarele:

- a) *Exportul direct.*
- *Exportul indirect.*

Intermediarii în exportul indirect sunt: firme ce acționează în nume și pe cont propriu (casele comerciale, firmele de comerț exterior), firme ce acționează în numele lor, dar pe contul altora (comisionarii), firme ce acționează în numele și pe contul altora (agenți reprezentanți).

13.8. Fazele internaționalizării afacerilor

În principal, sunt parcurse următoarele faze:

- *Definirea operațiunilor comerciale internaționale.*
- *Internaționalizarea procesului de producție prin alianțe și cooperări internaționale (licențiere, franchising, subcontractare, consorții s.a.)*
- *Implantarea în străinătate a afacerii;*

13.9. Contractul internațional pentru derularea afacerilor

Contractul de vânzare internațională este un act juridico-economic prin care una din părți se obligă să transmită proprietatea asupra unui bun al său specificat celeilalte părți și care la rândul său se obligă să plătească prețul stabilit ca valoare a bunului tranzacționat, respectiv a contractului.

Caracteristicile generale ale contractului de vânzare internațională se referă la faptul că acesta este un act: 1) bilateral; 2) consensual; 3) sinalagmatic; 4) translativ de proprietate; 5) cu titlu oneros.

13.10. Licitațiile în afacerile internaționale

Licitația este o formă specială de comercializare care se bazează pe concentrarea cererii și ofertei reprezentative în timp și spațiu, respectiv pe o tehnică specifică de formare a prețului.

Scopul licitației este de a identifica ofertantul care oferă condițiile cele mai avantajoase și mai ales prețul cel mai redus (licitațiile de vânzare) și, în egală măsură, de a identifica acel cumpărător care oferă prețul cel mai ridicat (licitații de vânzare).

13.11. Negocierea în afacerile internaționale

Negocierea este proces organizat de comunicare, ce urmărește adaptarea progresivă a pozițiilor partenerilor în scopul realizării unei înțelegeri reciproc acceptabile, materializată în contractul extern.

Negocierile au un caracter organizat, se desfășoară într-un cadru formal.

Negocierea este un proces de adaptare, cu o finalitate precisă.

13.12. Platile internaționale

Modalitățile de plată în relațiile internaționale constituie mecanismul prin care documentele ce atestă livrarea mărfii și reprezintă marfa sunt trimise cumpărătorului, iar în schimbul acestora el va trebui să plătească prețul convenit, sau să se angajeze printr-un instrument de plată că va plăti ulterior.

Ele cuprind totalitatea operațiunilor și a tehnicilor de plată, controlul bancar, circuitul documentelor prin intermediul cărora creditorul încasează de la un debitor creanța rezultată din schimburile economice externe.

13.13. Concesionarea dreptului de a comercializa produse/servicii - ca opțiune de dezvoltare

Concesionarea dreptului de a comercializa produse/servicii este o metodă de distribuție a unui bun sau a unui serviciu prin care, proprietarul acordă dreptul concesionarului de a exploata o anumită piață după o metodă prescrisă, pe o perioadă dată și a unui amplasament precis.

13.14. Metode de control al canalelor internaționale de distribuție

Controlul canalelor de distribuție este un element cheie al strategiei de distribuție.

Referitor la alegerile comerciale, producătorul poate face apel pentru unele țări la un distribuitor exclusiv, preocuparea principală fiind aceea de a penetra piața și a dezvolta o activitate eficientă și pentru el și pentru distribuitor.

Posibilitățile de a transpune în practică aceste obiective referitoare la controlul canalelor de distribuție depind de poziția firmelor și de puterea de negociere a lor.

O metoda de exercitare a controlului asupra canalelor de distribuție este utilizarea instrumentelor organizatorice.

13.15. Riscurile în afacerile internaționale

Riscul economic reprezintă o alternativă (cealaltă fiind șansa) a condițiilor de finalizare a unei afaceri comerciale sau financiare.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A., - *Managementul schimbărilor*, Editura ALL, București, 1998
2. Barbulescu, C., - *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economica, București, 1995
3. Bondrea A., - *Sociologia culturii*, Editura Fundației România de mâine, București, 1993
4. Bremond J., Geledan A., - *Dicționar economic și social*, Editura Expert, București, 1995
5. Burduș E., Căprărescu G., Androniceanu A., Miles M., - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2000
6. Burduș E., Căprărescu G., - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999;
7. Cocris, V., Isan, V., "Economia afacerilor", Editura Grafix, Iași, 1995;
8. Constantinescu, A., "Managementul resurselor umane", Editura Colecția Națională, București, 1999;
9. Constantinescu, D. A., Ungureanu, A. M. (col)- "Management comparat", Colecția Națională, București, 1999
10. Cotton, D.; "Keys to Management"; Longman, London, 1997;
11. Drucker P., „Five questions. Executive excellence”, London, November, 1994;
12. Florescu C., coord., „Marketing”, Editura Marketer, București, 1992;
13. Gary J., „Comportament organizațional”, Editura Economică, București, 1998;
14. Gattorna J. L., „Managementul logisticii și distribuției”, Editura Teora, București, 1999;
15. Georgescu T., „Negocierea afacerilor”, Editura Porto-Franco, Galați, 1992;

16. Hellriegel D., Slocum, J. W., Richard Jr., Woodman W., „Organizational behavior”, West Publishing Company, St. Paul, 1992;
17. Hofstede G., „Managementul structurilor multiculturale”, Editura Economică, București, 1996;
18. Huidumac C., „Conducerea participativă”, Editura Didactică și Pedagogică, R. A., București, 1998;.
19. Ionescu, Gh. Gh.; "Cultura afacerilor. Modelul american"; Editura Economica; București; 1997;
20. Ionescu, Gh. Gh., „Dimensiunile culturale ale managementului”, Editura Economică, București, 1996;
21. Johns, G.; "Comportament Organizational"; Ed. Economica; Bucuresti; 1998;
22. Kerbalek I., (coord), „Economia întreprinderii”, Editura Forum Consulting Partners, București, 1999;
23. Kotler, Ph., Dubois, B., "Marketing management", Editura Publi-Union, Paris, 1990;
24. Loubet D., „Management du savoir-faire de l'entreprise”, Les Edition d'Organisation, GEODIF, Paris, 1992;
25. McCord R., Popescu M. N., Luță L. I., Straton G., - Arta de a negocia, Editura Rentrop & Straton, București, 1997;
26. Mihuleac E., „Bazele managementului”, Editura Tempus, București, 1994;
27. Nica P. C., (col), „Managementul firmei”, Editura Condor S.R.L., Chișinău, 1994;
28. Nicolescu O., Verboncu I., „Management”, Editura Economică, București, 1997;
29. Nicolescu, o., "Strategii manageriale de firma", Editura Economica, București, 1996;
30. Nicolescu, O.; "Management comparat"; Editura Economica; București; 1997;
31. Olaru M., „Managementul calității”, Editura Economică, București, 1995;
32. Pease A., Garner A., „Limbajul vorbirii. Arta conversației”, Editura Polimark, București, 1994;
33. Pease, A., "Limbajul trupului", Editura Polimark, București, 1999;
34. Prodan A., „Managementul de succes. Motivație și comportament”, Editura Polirom, Iași, 1999;
35. Puiu, Al.; "Management în afacerile internaționale"; Editura Independenta Economica; Brăila, 1996;
36. Rees W. D., „Arta managementului”, Editura Tehnică, București, 1996,
37. Russu C., „Management, concepte, metode și tehnici”, Editura Expert, București, 1993;
38. Russu, C. "Management", Editura Expert, București, 1996;
39. Russu, C. "Managementul întreprinderilor mici si mijlocii" Editura Expert, București, 1996;
40. Stănescu C., Ișfănescu A., Băicuși A., „Analiza economico-financiară”, Editura Economică, București, 1996;
41. Zorlențan I., E. Burduș, Căprărescu, Gh.; Managementul organizației; Ed. Economică, București, 1998;

42. Vasile, D. C., „Tehnici de negociere și comunicare”, Editura Expert, București, 2000;
43. Vasilescu, C., "Eficienta economica a investițiilor si a capitalului fix", Editura Didactica si Pedagogica, R.A., București, 1995;

Petrescu, I., „*Psihologia conducerii colective a întreprinderilor industriale*”, Craiova, Scrisul Românesc, 1977;

Vlasceanu, M., „*Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*”, Ed. Paideia, București, 1993.

Gâf-Deac, Maria – Management general, Editura Fundației România de Măine, București, 2007;

Burduș, E., – Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a II-a, București, 2005;

Popa, I., – Managementul strategic în condițiile economiei bazate pe cunoștințe, D.F.P. – Academia de Studii Economice, București, 2005;

Gaf-Deac, Maria, Management, Ed. Fundatiei Romania de Maine, Bucuresti, 2006

Gaf-Deac, Maria, Indrumar de management, Note de curs si studii de caz, Ed. Fundatiei Romania de Maine, Bucuresti, 2004

Ticu, C., Stoica, A., -“Managementul resurselor umane”, Institutul European – Iași, 2002

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., “Human Resources Management”, Sixth Edition Irwin, Boston, 1991

Lefter, V., “Managementul resurselor umane - Selecția și încadrarea personalului”, București, 2002, note de curs

Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., Deaconu, A., Rașcă, L., Popa, I., Mihalache, V., « Managementul resurselor umane », Editura Economică, 1999

Popescu, D.,- Management, Ed. Economică, București, 2006

Manolescu, A.,- *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001

Alexandru.I., Matei. L -*Serviciile economice*, Editura Economică, București 2000;

Postăvaru, N.,- “Curs de marketing”, Editura Universul Juridic, București 2006

Roșca, N.,- “Dreptul afacerilor”, Editura Economica, Bucuresti 2006

Nicolescu, O.,- “Management” ,Editura Universitara, Bucuresti 2007;

Rusu,C., “Managementul afacerilor mici și mijlocii”, Edituta Lumina Lex, Bucuresti 2005;

*** Legea cu privire la antreprenoriat și întreprindere. Nr. 845 – XII din 31 ianuarie 1992 (Monitor, 1994, nr.2, art.33)

Donnelly J.H, Gibson J.L, Ivancevich J.M,- *Management Principle and Functions*, Homewood, Boston ,1992

Lucey, T.,- *Administrarea afacerilor*, Editura Tehnica, Bucuresti, 2001

Pătrașcu, N., – *Management, o abordare sistemică*, Ed. Omnia Uni S.A.S.T., Brașov, 2004

Cârstea Gh., Pârnu F. – *Economia și gestiunea întreprinderii*, Ed. Economică, București, 1999

Neagu, V., – *Management*, Ed. Omnia UNI S.A.S.T., Brașov, 2001

Verboncu I.-"*Management*"Editura Economica, Bucuresti,1997

Bontas D.-"*Bazele managementului firmei*"Editura Moldavia, Bacau, 2000

Bayrs, L., Rue, L.- *Human Resource Management*, Mc Graw Hill Publishing, 2000

Burloiu, P., - *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 2001

Gaf-Deac, Maria,- *Management*, Ed. Fundatiei Romania de Maine, Bucuresti, 2006

Gaf-Deac, Maria,- *Indrumar de management, Note de curs si studii de caz*, Ed. Fundatiei Romania de Maine, Bucuresti, 2004

Gâf-Deac, Maria, *Management general – Teorie si practica*, Facultatea de Management Financiar-Contabil, Editura Fundației Românie de Mâine, București, 2007

Gâf-Deac, Maria, *Management general, în Sinteze. Anul I-ID*, Facultatea de Management Financiar-Contabil, Editura Fundației Românie de Mâine, București, 2003.

Gâf-Deac, Maria, *Management. Baze generale si legislative*, Editura Fundației Românie de Mâine, București, 2003.

Lazar, I., - *Management general*, Editura Dacia, 1997

Auby, J.F.,- *Management Public - Introduction Generale*, Sirey, Paris,2000

Nicolescu, O., Verboncu, I., - *Management*, Editura Economica, Bucuresti,1999

Ceașu, I., *Dicționar Enciclopedic Managerial*, vol. I-II, Editura Academiei de Management, București, 2000.

Popescu, D. - *Arta de a comunica*, Editura Economica, Bucuresti, 1998

2.Popescu, D. - *Eficiența economică în afaceri*, Editura Luceafărul, Bucuresti, 2003

Prutianu, St. - *Antrenamentul abilitatilor de comunicare*, Editura Polirom, Iasi, 2005

Filip, P., - *Managementul administratiei publice*, Editura Treira, Bucuresti, 2004

Nica, P., Iftimescu, A., – „*Management concepte si aplicatii*”, Editura Universitatii „Alexandru Ioan Cuza”, Iasi-2001

- Nica P., Prodan A., Ifimescu A. – „Management”, Editura Sedcom, Iasi, 2002
- Harrington H.J. – „Management total in firma secolului 21”, Ed. Teroa, Bucuresti, 2000
- Nicolescu, O., Verboncu. I.,- “Fundamentele managementului organizatiei”, Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001.
- Nicolescu, O., Verboncu. I.,- “Metodologii manageriale”, Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001.
- Mockler, R.J.,- „Management strategic multinational”, Editura Economica, Bucuresti, 2001.
- Dumitrașcu, V., -Reintegrarea dimensiunii umane în management , Ed.Sedcom Libris, Bucuresti, 2005
- Bogathy, Z.,-Manual de psihologia muncii si organizationala, Editura Polirom, Iasi, 2004
- Wellhoff, A., Masson, J.-E. *Le merchandising*, Ed. Dunod, Paris, 2001
- Dumitrescu, S., Bal, A. *Economie mondială*, București, Editura Economică, 1999
- Popa, I., Filip, R. *Management internațional*, București, Editura Economică, 1999
- Tordjman, A., -*Le commerce en Europe*. Marketing and Merchandising World Forum, Nice, 1993
- Filser, M., Garets, V., Pache, G. -*La distribution: organisation et stratégie*, Editions WMS, Paris, 2001

..

1. Băcanu, I. – *Capitalul social al societăților comerciale* - Editura Lumina Lex, București, 1999
2. Carpenaru, D. – *Drept comercial roman* - Editura Global Print, București, 1999
3. Coman, F. – *Contabilitate Financiară* - Editura Fundației România de Mâine, București, 2002
4. Petrescu, R. – *Constituirea, functionarea si modificarea societăților comerciale* - Editura Oscar Print, București, 1999
5. Petrescu, R. – *Drept comercial român* - Editura Oscar Print, București, 1998
6. Tomescu, I. ; Săndulescu, I. – *Planul de afaceri* - Asociația Română de Marketing "AROMAR", Bucuresti, 2006
7. * * * – *Ghidul tânărului întreprinzător* - ANIMMC, București, nr. 7691-00/99, 2003
8. * * * – *Legea nr.26/1990 privind registrul comertului*
9. * * * – *Legea nr.31/1990 privind societatile comerciale*

1. * * * *Standarde Internaționale de evaluare* (ediția a VII-a), Ed. ANEVAR, București, 2005;
2. Ișfănescu, A; Robu, V; Anghel, I; Tuțu, A,- *Evaluarea întreprinderii*, Ed. Tribuna Economică, București, 1999;
3. Smith L, H: *Business Valuation. Proven Methods to Easily Determine the True Value of Your Business* (*Evaluarea afacerii. Metode verificate pentru determinarea rapidă a valorii adevărate a afacerii dumneavoastră*), Editura Adams Media / F & W Publications Company, Avon, Massachusetts - USA, 2004;
4. Stan, S V.; Anghel, I; Gruzniczki, V: *Capitalul intelectual al întreprinderii. Evaluarea proprietății intelectuale și a altor active necorporale*, Ed. IROVAL București și Ed. Universității „Petru Maior” Târgu Mureș, 2006.
5. Butler, J.G., Badura, P. « Contingency Planning and Disaster Recovery: Protecting Your Organization's Resources », Computer Technology Research Corporation, 1997.
6. Hamel, G,- – “The Future of Management”, Harvard Business School Press, 2007
7. Candea, R.D.,- – “Comunicare managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie”, Editura Expert, Bucuresti, 2005
8. Neculau, A., Visscher, P.,- – “Dinamica grupurilor”, Ed. Polirom, Iasi, 2002
9. Panaite, N.,- Management, Ed. Universității Al.I.Cuza, Iași, 2003
10. Prodan, A.,-Managementul Resurselor Umane, Ed. Sedcom Libis, Iași, 2004
11. Done, I. - Motivația muncii, Ed. Expert, București, 2005

Întrebări grilă pentru examenul la disciplina
Managementul afacerilor
Facultatea de Management Financiar-Contabil
Specializarea: Management
Anul II, Zi, FR, ID
Conf.Univ.Dr. MARIA GÂF-DEAC

1. Un întreprinzător la inițierea unei afaceri trebuie să aleagă cea mai potrivită formă de societate comercială.

Adevărat

Fals

Răspuns: Adevărat

2. O persoană juridică, înființează pe baza unui contract de societate, un capital social, care să servească la realizarea unor activități nonprofit.

Adevărat

Fals

Răspuns: Fals

3. Pentru alegerea formei juridice ideale a firmei întreprinzătorul trebuie să analizeze condițiile specifice ale situației sale și să identifice răspunsuri la o serie de probleme, precum:

- A. Natura activității pe care dorește să o desfășoare;
- B. Volumul activității sau al afacerii și posibilitățile de extindere a acestora;
- C. Suma de bani necesară;
- D. Cum poate obține acești bani;
- E. Care ar fi profitul estimat.

- 1. A,B,C,D
- 2. A,B,D,E
- 3. B,C,D,E
- 4. A,B,C,D,E

Răspuns : 4

5. Principalele forme în care poate fi lansată o afacere sunt următoarele:

- A. Societate comercială;
- B. Întreprinzători individual;
- C. Asociații familiale.

- 1. A,B,C
- 2. A,B
- 3. A,C
- 4. B,C

Răspuns: 1

6. Etapele necesare pentru autorizarea IMM-urilor diferă, în funcție de forma juridică, și sunt reglementate prin :

- 1. *Legea nr. 31/1990*;
- 2. *Legea nr. 30/1990*;
- 3. *Legea nr. 31/1998*.

Răspuns corect: 1

7. *Legea nr. 31/1990* are în vedere reglementarea următoarelor elemente prioritare ale afacerilor:

- A. Evaluarea afacerii (elaborarea unui plan de afaceri, a studiului de fezabilitate);
- B. Alegerea formei juridice a firmei/afacerii;

C. Întocmirea documentelor necesare înființării firmei.

1. A,B,C
2. A,B
3. A,C
4. B,C

Răspuns: 1

8. Studiile de fezabilitate ale afacerilor oferă date despre:

- A. baza tehnică și economică a firmei/afacerii;
- B. baza economico-financiară pentru investiție;
- C. pregătirea profesională a managerilor.

1. A,B,C
2. A,B
3. A.C
4. B,C

Răspuns corect: 2

9. Un studiu de pre-fezabilitate are în vedere următoarele elemente prioritare ale firmei de afaceri:

- A. activitățile ce formează obiectul de activitate al întreprinderii și structura acesteia;
- B. resursele de care dispune întreprinderea;
- C. factorii de risc;
- D. punctele tari și punctele slabe ale firmei.

- 1 A, B,C,D
2. A,B,C
3. A,C, D
- 4 B,C,D

Răspuns corect: 1

10. Orice afacere trebuie pregătită în prealabil și de aici apare necesitatea elaborării unui plan de afaceri; acesta se realizează printr-o prognoză a afacerii pe termen:

- A. scurt (un semestru);
- B. mediu (5 ani);
- C. lung (10 ani).

1. A,B,C
2. A,B
3. A,C
4. B,C

Răspuns corect: 4