



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
Organismul Intermediar Regional  
POSDRU Regiunea Sud-Est



Universitatea  
POLITEHNICA  
din București

## **Investește în oameni !**

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 3.1 “Promovarea culturii antreprenoriale”

# **CUM SĂ INIȚIEZI ȘI SĂ ADMINISTREZI O AFACERE**

Proiect

**„Promovarea culturii antreprenoriale la nivelul regiunii Sud-Est (PAR SE)”**

Contract POSDRU/26/3.1/G/39186

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

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI**



# CUPRINS

Cuprins.....	2
<b>1. CUM SĂ ÎNȚIEZI O AFACERE.....</b>	<b>3</b>
1.1. Alegerea formei de antreprenoriat.....	4
1.2. Definiția IMM-urilor în țara noastră.....	5
1.3. Aspecte privind inițierea unei afaceri și tipuri de firme .....	6
1.4. Etapele ce trebuie parcurse pentru înființarea unei noi IMM și franciza .....	10
1.5. Aspecte legislative privind crearea unei afaceri .....	11
1.6. Planificarea unei afaceri (business plan) .....	12
<b>2. CUM SĂ AI UN MANAGEMENT FINANCIAR SĂNĂTOS .....</b>	<b>16</b>
<b>3. CUM SĂ ÎȚI DEZVOLȚI AFACEREA .....</b>	<b>20</b>
3.1. Instrumente pentru planificarea dezvoltării afacerii .....	20
3.2. Studii de fezabilitate .....	22
3.3. Francize .....	34
3.4. Intrarea pe piețe externe .....	37
<b>4. CUM SĂ ÎȚI GESTIONEZI EFICIENT RESURSELE.....</b>	<b>38</b>
4.1. Strategii ERP .....	38
4.2. Resursele umane .....	39
4.3. Tehnologia Informației și Comunicării .....	45
4.4. Standarde internaționale .....	46
4.5. Drepturi de proprietate intelectuală .....	49
<b>5. CUM SĂ BENEFICIEZI DE SPRIJIN EXTERN .....</b>	<b>58</b>
5.1. Help Desks pentru afaceri .....	58
5.2. Incubatoare de afaceri .....	59
5.3. Servicii de „Business Angel” .....	60
5.4. Instrumente de finanțare .....	60
<b>6. CUM SĂ FII RESPONSABIL ÎN AFACERI .....</b>	<b>68</b>
<b>7. POTENȚIALUL DE DEZVOLTARE ȘI PROFILUL AFACERILOR LA NIVELUL REGIUNII DE SUD-EST .....</b>	<b>72</b>
<b>8. ORGANIZAȚII SUPORT PENTRU IMM-URI .....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>79</b>

# 1. CUM SĂ ÎNIIȚIEZI O AFACERE

Remarcăm în ultima perioadă o evoluție din ce în ce mai accelerată a economiei în ansamblul ei, evoluție susținută prin apariția unor idei de afaceri și societăți noi sau prin dezvoltarea celor deja existente, prin apariția unor oportunități de afaceri și a unor abordări investiționale inexistente până în prezent. Totuși, nu puține sunt obstacolele și riscurile care apar cu ocazia lansării unui proiect de investiție sau a unei noi întreprinderi.

În economia de astăzi, succesul implică în mod automat o bază solidă de cunoștințe și informații cu ajutorul cărora să poată fi luate decizii de management corecte.

Mulți oameni își doresc să înființeze o firmă. Pentru 80% din aceștia nu este încă momentul potrivit (și nici nu va fi vreodată), 18% se încumetă la un moment dat să "alunece" în lumea afacerilor și se aluneacă în adevăratul sens al cuvântului, deoarece pornesc la drum fără nici un fel de investigare prealabilă a domeniului în care doresc să activeze. Rămân astfel doar 2% care, înainte de a demara afacerea propriu-zisă, se documentează, realizează studii de piață, se informează și chiar testează pentru a afla dacă proiectul lor este într-adevăr viabil. Luând aceste date în calcul, este foarte simplu acum să înțelegem de ce rata eșecului este atât de mare (peste 50%) pentru firmele start-up în primii doi ani de activitate.

„Nu există o formulă unică a succesului”, spune o maximă folosită foarte des de aproape orice guru adevărat al afacerilor. Așa este, însă există unii pași care te pot apropia de el, așa cum ignorarea lor îți garantează inevitabil eșecul.

Atunci când vorbim despre bani se impune o demitizare a tot ceea ce înseamnă demararea unei afaceri. Mulți oameni cad victime miturilor și basmelor conform cărora un întreprinzător viteaz cucerește inima (și implicit buzunarul) investitorului prin schițarea rapidă a unei idei de afaceri fabuloase.

Orice finanțator - creditor sau investitor - va dori să vadă studii amănunțite despre piață, planul operațional, managementul afacerii, riscurile asociate și planul financiar.

Previziunile făcute trebuie să se bazeze pe studii și analize concrete și aprofundate. Nu supraestimați valoarea ideii. Nu ideea duce la o afacere reușită, ci munca asiduă și capacitatea de a previziona și planifica etapele fundamentare ale afacerii. Nimeni nu finanțează o idee, ci acordă o șansă persoanei din spatele ei în momentul în care aceasta demonstrează că poate într-adevăr să o implementeze cu succes. Pentru aceasta întreprinzătorul va trebui să fie foarte bine pregătit și să cunoască temeinic domeniul în care va activa, cunoștințe care nu pot fi dobândite decât în urma realizării unor *studii de fezabilitate*, *fezabilitate* și, în final a unui *plan de afaceri*.

## 1.1. ALEGEREA FORMEI DE ANTREPRENORAT

A iniția sau a dezvolta o afacere presupune cunoașterea conceptelor de antreprenoriat și antreprenor și totodată formele de antreprenoriat. Astfel, *antreprenoriatul* se poate defini ca „un proces de **creare a valorii** printr-un mod **inovativ** de gestionare resurselor, dar și prin exploatarea – în sensul pozitiv al cuvântului – a unei **oportunități**”, iar *antreprenorul* ca „un om cu spirit întreprinzător, cu înclinație spre inițiativă, creativ, capabil să-și asume responsabilități și riscuri, cu intuiția schimbării și ușor adaptabil la schimbare”.

**a. Antreprenoriatul de tip autorizație comercială** este cea mai simplă modalitate de a începe o afacere. Trebuie solicitată o autorizație comercială care să confere dreptul de a efectua afaceri într-un anumit domeniu (comerț liber<sup>1</sup>, activități meșteșugărești<sup>2</sup>, activități reglementate<sup>3</sup>, concesiionări<sup>4</sup>).

**b. Antreprenoriatul de tip întreprindere comercială (societăți sau parteneriate comerciale)** Cei care nu doresc să facă afaceri singuri, ci doresc să își unească forțele și resursele financiare cu alți parteneri, lucru care ar putea fi inevitabil în cazul în care costurile de începere a afacerii sunt mari, au ocazia de a înființa un IMM. În vederea efectuării de acte de comerț, persoanele fizice și persoanele juridice se pot asocia și pot constitui societăți comerciale.

Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, reglementează cu caracter general **constituirea, funcționarea și dispariția societăților comerciale**.

**Constituirea, organizarea, funcționarea și dispariția societăților comerciale** sunt reglementate, în principiu, prin normele imperative ale legii, de unde concluzia că uzurile comerciale au o incidență redusă în acest domeniu.

Societatea comercială își începe existența prin încheierea unui contract prin care asociații / acționarii pun în comun bunuri sau valori, continuă prin a fi o instituție și, la radierea sa din Registrul Comerțului, sfârșește prin a fi o masă de bunuri, drepturi și obligații asupra căreia foștii asociați / acționari devin coindivizari.

Înainte de a iniția o activitate economică, pentru cel de al doilea tip de antreprenoriat și totodată cel mai frecvent, trebuie să se aleagă modalitatea sub care se vrea să se organizeze activitatea. Aceasta se poate efectua

---

<sup>1</sup> **Comerț liber** - nu este necesară o calificare specifică, ci numai un extras de cazier judiciar. (Aceste activități includ, de exemplu, activitatea obișnuită de vânzare sau activități intermediare diverse etc.)

<sup>2</sup> **Activități meșteșugărești** - este necesară ucenicia sau alte cursuri specifice de învățământ și pregătire profesională sau șase ani de experiență în activitățile sau ocupațiile respective (printre acestea se numără, de exemplu, tâmplăria, fierăria, activitățile mecanice, zidăria, tinichigeria, serviciile cosmetice etc.)

<sup>3</sup> **Activități reglementate** - pe lângă calificările adecvate există cerințe suplimentare definite în diverse regulamente (acestea sunt activități ca, de exemplu, contabilitatea, montajul, repararea și controlul aparatelor electrice, producția chimică, optica, serviciile de masaj, consilierea psihologică etc.).

Tipurile de activități de mai sus se numesc activități înregistrate. Solicitantul care îndeplinește cerințele specifice depune documentele relevante la registrul comerțului, care eliberează licența comercială.

<sup>4</sup> **Concesiionari** - pentru acestea sunt definite cerințe (inclusiv calificări) prin legi și regulamente. În plus, pe lângă înmatriculare, solicitarea necesită aprobarea din partea unei anume autorități administrative de stat (de exemplu, pentru schimbul valutar – Banca Națională). În cazul în care aprobarea este acordată, solicitantul primește, pe lângă licența comercială, așa-numita concesiionare. Printre exemplele de concesiionari se numără: producția, repararea, vânzarea și utilizarea de arme, furnizarea de servicii de comunicații, servicii de taximetrie etc.

numai în cazul în care se cunoaște **definiția unui IMM** reglementată de Uniunea Europeană și elementele implicate de această definiție.

În concordanță cu această definiție, **o întreprindere** este „**orice entitate angajată într-o activitate economică, indiferent de forma sa legală**”; prin urmare alături de societățile comerciale și persoanele fizice autorizate, asociațiile familiale, parteneriatele și asociațiile angajate într-o activitate economică pot fi toate considerate întreprinderi, factorul determinant fiind activitatea economică, nu forma legală.

## 1.2. DEFINIȚIA IMM-URILOR ÎN ȚARA NOASTRĂ

În sensul legii, prin întreprindere se înțelege orice formă de organizare a unei activități economice și autorizată, potrivit legilor în vigoare, să facă acte și fapte de comerț, în scopul obținerii de profit, în condiții de concurență, respectiv: societăți comerciale, societăți cooperative, persoane fizice care desfășoară activități economice în mod independent și asociații familiale autorizate potrivit dispozițiilor legale în vigoare.

Definiția a fost transpusă în legislația națională prin Legea privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, nr. 346 / 2004 cu modificările și completările ulterioare. Întreprinderile mici și mijlocii sunt definite ca fiind acele întreprinderi care îndeplinesc cumulativ mai multe condiții (vezi figura 1.1).

Noua definiție ia în considerare și diferitele relații între întreprinderi, **prin definirea întreprinderilor autonome, legate și partenere**, oferind totodată și modalitatea concretă de raportare și calculare a aportului la capital în situațiile menționate; în general, cele mai multe IMM-uri sunt autonome, având în vedere că fie sunt complet independente, fie au unul sau mai multe parteneriate de mici dimensiuni (fiecare mai puțin de 25% din capitalul social sau din drepturile de vot) cu alte întreprinderi. Dacă aceste parteneriate sunt mai mari de 25% și sub 50%, relația este una între întreprinderi partenere; peste acest prag, întreprinderile sunt legate.

Este necesar să se rețină că, în timp ce respectarea pragurilor referitoare la numărul mediu de salariați este obligatorie, un IMM poate alege între a respecta fie pragul referitor la cifra de afaceri dintr-un an, fie cel referitor la activele totale. Nu este necesară satisfacerea ambelor criterii și se poate depăși unul dintre acestea fără pierderea statutului de IMM.

Noua definiție oferă această alegere deoarece, prin natura lor, întreprinderile din sectorul de comerț și distribuție au cifre de afaceri mai mari decât cele din producție. Oferirea posibilității de a alege între acest criteriu și cel al activelor totale, care indică bonitatea unei întreprinderi, asigură IMM-urilor angajate în diferite tipuri de activități economice un tratament egal.

Categoria micro-întreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii are în vedere întreprinderi care au mai puțin de 250 de salariați și care au o cifră de afaceri anuală netă ce nu depășește 50 de milioane de euro, sau care dețin active totale care nu depășesc 43 de milioane de euro. **Definirea IMM-urilor** este un instrument important în vederea implementării unor măsuri eficiente și programe pentru a sprijini dezvoltarea și succesul acestora.

Categoria întreprinderii	Numarul mediu de salariați	Cifra de afaceri	Active totale
Mijlocie	<250	≤ 50 milioane € (in 1996 40 milioane €)	≤ 43 milioane € (in 1996 27 milioane €)
Mica	<50	≤ 10 milioane € (in 1996 7 milioane €)	≤ 43 milioane € (in 1996 5 milioane €)
Micro	<10	≤ 2 milioane € (nedefinita in reglementarea anterioara)	≤ 2 milioane € (nedefinita in reglementarea anterioara)

Figura 1.1. Clasificarea întreprinderilor după mărime

### 1.3. ASPECTE PRIVIND ÎNȚIEREA UNEI AFACERI ȘI TIPURI DE FIRME

Inițierea unei afaceri se poate realiza prin *înființarea* sau *preluarea* unei întreprinderi.

#### 1.3.1. Înființarea unei întreprinderi

Înființarea unei întreprinderi presupune îndeplinirea procedurilor administrative obligatorii prevăzute de lege, înainte ca activitatea economică să se desfășoare. Formele juridice de constituire a unei întreprinderi sunt:

**a. SOCIETATE COMERCIALĂ:** în vederea efectuării de acte de comerț, persoanele fizice și persoanele juridice se pot asocia și pot constitui societăți comerciale, cu respectarea dispozițiilor legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, în una dintre următoarele forme: societate în nume colectiv (SNC) / societate în comandită simplă (SCS) / societate pe acțiuni (SA) / societate în comandită pe acțiuni (SCA) / societate cu răspundere limitată (SRL).

- **Societatea în nume colectiv** - acea societate constituită prin asocierea, pe baza deplinei încrederi, a două sau mai multe persoane, care pun în comun anumite bunuri pentru a desfășura o activitate comercială, în scopul împărțirii beneficiilor rezultate și în care asociații răspund nelimitat și solidar, pentru obligațiile societății.
- **Societatea în comandită simplă** - este societatea care se constituie pe baza deplinei încrederi, a uneia sau mai multor persoane, numite comanditari, care asigură gestiunea și conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, solidar și nelimitat, cu una sau mai multe persoane, numite comanditari, care nu participă la conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, numai în limita, a aportului lor la capitalul societății.

- **Societatea pe acțiuni** - este constituită prin asocierea mai multor persoane numite acționari, care contribuie la formarea capitalului social prin cote de participare de valoare egală, reprezentate prin titluri de credit circulabile, numite acțiuni, în scopul împărțirii beneficiilor, și care răspund pentru obligațiile sociale, în limita aportului lor încorporat în acțiuni.
- **Societatea în comandită pe acțiuni** - al cărui capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea solidară și nelimitată a asociaților comandați; aceștia sunt obligați numai la plata acțiunilor lor.
- **Societatea cu răspundere limitată** - este acea societăți ce se constituie pe baza deplinei încrederi a două sau mai multe persoane care pun în comun anumite bunuri pentru a desfășura o activitate comercială, în vederea dobândirii și împărțirii beneficiilor și care răspund pentru obligațiile societății în limita aportului.

**b. SOCIETATEA COOPERATIVĂ (legea 1/ 2005): Cooperația** reprezintă un sector specific al economiei care funcționează prin societăți cooperative și alte forme de asociere a acestora la nivel teritorial și național. **Societatea cooperativă** este o asociație autonomă de persoane fizice și / sau juridice, după caz, constituită pe baza consimțământului liber exprimat de acestea, în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori, fiind deținută în comun și controlată democratic de către membrii săi, în conformitate cu principiile cooperatiste.

#### **c. DESFĂȘURAREA DE ACTIVITĂȚI ECONOMICE ÎN CALITATE DE PERSOANĂ FIZICĂ AUTORIZATĂ, ÎNTEPRINDERE INDIVIDUALĂ ȘI ÎNTEPRINDERE FAMILIALĂ (OUG 44/2008)**

**Întreprinzătorul**, în condițiile actului normativ menționat mai sus, este persoana fizică, care organizează o întreprindere economică.

**Întreprinderea economică** este considerată activitatea economică desfășurată în mod organizat, permanent și sistematic, combinând resurse financiare, forță de muncă atrasă, materii prime, mijloace logistice și informații, pe riscul întreprinzătorului, în cazurile și în condițiile prevăzute de lege.

##### ***Tipuri de întreprinderi economice prevăzute de lege:***

- **Persoana fizică autorizată (PFA)** - persoana fizică autorizată să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă; PFA nu poate angaja, cu contract de muncă, terțe persoane pentru desfășurarea activității, pentru care a fost autorizată.
- **Întreprinderea individuală** - întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică; în acest caz, întreprinzătorul persoană fizică titular a unei întreprinderi individuale poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.
- **Întreprinderea familială** - întreprindere economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu membrii familiei sale, în baza unui acord scris.

**d. Alte forme de organizare, reglementate prin legi speciale**, cum ar fi cazul profesiilor reglementate sub aspectul exercitării (condiționate de obținerea unor autorizații/ licențe de exercitare a profesiei): cabinete medicale, notariale de avocatura etc.

Particularitățile principalelor forme de organizare ale IMM-urilor:

Criterii	PFA/ II / IF	SNC/SCS	SA/SCA	SRL	Societatea cooperativă
Nr. persoane	PFA- o pers. Responsabilă; IF – membrii unei familii; II – o persoană responsabilă care poate angaja terțe persoane	Min. 2pers.	SA-min 2 pers SCA-min.5 pers.	1 – 50 persoane	Min. 5
Capital minim	-	-	echivalentul în lei al sumei de 25000 euro	200 lei	500 lei
Restricții pentru asociați		Asociații nu pot lua parte ca asociați cu răspundere nelimitată în alte societăți concurente, fără consimțământul celorlalți asociați		o persoană fizică sau o persoană juridică nu poate fi asociat unic decât într-o singură societate cu răspundere limitată.	să nu fie în același timp membri cooperatori în societăți cooperative concurente și să nu exercite același comerț sau altul concurent pe cont propriu ori în contul altei persoane
Autorizarea funcționării	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului	Registrul Comerțului
Evidența financiar contabilă	Contabilitate în partidă simplă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în partidă dublă
Administrarea	Persoana desemnată ca reprezentant legal	Unul sau mai mulți administratori	Unic administrator sau consiliu de administrație	Unul sau mai mulți administratori	Unic administrator sau consiliu de administrație

### 1.3.2. Preluarea unei întreprinderi

Preluarea unei companii existente poate fi o soluție mai bună decât demararea unei noi afaceri, pentru că antreprenorii pot beneficia de **renumele, de structura de producție și de rețeaua de clienți** deja existente, ceea ce le facilitează intrarea pe piață.

Formele de transfer de proprietate ale societăților, în țara noastră, reglementate prin legea nr. 31/1990 pot fi:

- Achiziționarea unui pachet de acțiuni (**achiziție**);
- Cumpărarea integrală a unei firme de către alta (**absorbția**);
- Unirea a două sau mai multe firme, într-o nouă societate (**fuziunea**).

**Achiziția** este una dintre modalitățile prin care o companie poate deveni mai competitivă. Achiziționarea unei alte întreprinderi se efectuează utilizând diverse opțiuni:

- Achiziționarea pachetului majoritar de acțiuni ale unei companii listate la bursă;



- Cumpărarea acțiunilor unei firme, în urma încheierii unui acord cu proprietarii acesteia;
- Cumpărarea firmei;
- Fuzionarea cu o altă companie - situație în care două sau mai multe întreprinderi se unesc sub aceeași conducere.

**Fuziunea** este operațiunea prin care:

- a. Una sau mai multe societăți sunt dizolvate fără a intra în lichidare și transferă totalitatea patrimoniului lor unei alte societăți în schimbul repartizării către acționarii societății sau **societăților absorbite** de acțiuni la societatea absorbantă și, eventual, a unei plăți în numerar de maximum 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate; sau
- b. Mai multe societăți sunt dizolvate fără a intra în lichidare și transferă totalitatea patrimoniului lor unei societăți pe care o constituie, în schimbul repartizării către acționarii lor de acțiuni la societatea nou-constituită și, eventual, a unei plăți în numerar de maximum 10% din valoarea nominală a acțiunilor astfel repartizate.

### 1.3.3. Deschidere de sedii noi

Toate întreprinderile constituite legal își pot deschide un sediu secundar (puncte de lucru, reprezentanță, agenție, sucursală sau filială)

- A. **Sediile secundare** – agenții, puncte de lucru, sucursale sau alte asemenea unități fără personalitate juridică.
- B. Agențiile, punctele de lucru sau alte asemenea sedii - sunt dezmembrăminte fără personalitate juridică ale societăților comerciale și se înregistrează la oficiul registrului comerțului de la sediul principal al societății.
- C. Sucursalele sunt dezmembrăminte (părți componente, unități, structuri) fără personalitate juridică ale societăților comerciale și se înregistrează, înainte de începerea activității lor, în registrul comerțului din județul în care vor funcționa. Sucursala se caracterizează prin faptul ca este dependentă total, juridic și patrimonial, de societatea în cadrul căreia funcționează, beneficiind de o anumită autonomie de funcționare, având sediu propriu și propriile atribute de identificare. La nivelul sucursalelor, administratorul sucursalei își desfășoară activitatea în limitele împuternicirii de reprezentare dată de conducătorul societății-mamă.
- D. **Reprezentanțele** - reprezintă compania și furnizează informații despre produsele acesteia, dar nu desfășoară, în principiu, activități comerciale;
- E. **Filialele** sunt societăți comerciale cu personalitate juridică și se înființează în una dintre formele de societăți comerciale prevăzute de lege și în condițiile prevăzute pentru acea formă. Vor avea regimul juridic al formei de societate în care s-au constituit.

## 1.4. ETAPELE CE TREBUIE PARCURSE PENTRU ÎNFIINȚAREA UNEI NOI IMM ȘI FRANCIZA

**Înființarea** unei IMM necesită îndeplinirea mai multor formalități pentru stabilirea tuturor aspectelor legale ale organizației. Etapele care trebuie parcurse pentru înființarea unei IMM sunt următoarele:

Etapa 1: Realizarea dosarului de înființarea a IMM-ului<sup>5</sup>;

Etapa 2: Înregistrarea firmei la Registrul Comerțului<sup>6</sup>;

Etapa 3: Documentele obținute după înregistrarea în Registrul Comerțului;

Etapa 4: Activități necesare după obținerea documentelor ce atestă înmatricularea.

Controlul legalității actelor și faptelor de comerț, care se înregistrează în Registrul Comerțului se exercită de către justiție printr-un judecător delegat de pe lângă tribunal. În funcție de obiectul de activitate al societății, există obligația, în baza Legii 359/2004<sup>7</sup> de a obține o serie de avize și autorizații.

În situația în care se constată neregularități privind obținerea acestora, instituțiile competente vor emite un referat către reprezentanții Biroului unic de pe lângă Registrul Comerțului, în care vor specifica de ce comerciantul nu îndeplinește condițiile prevăzute de lege. Comercianții vor solicita conform prevederilor legale următoarele avize / autorizații:

- Avizul și, după caz, autorizația pentru prevenirea și stingerea incendiilor (P.S.I.) emise de către brigăzile și grupurile de pompieri militari din cadrul Ministerului Administrației și Internelor;
- Autorizația sanitară, emisă de direcțiile de sănătate publică teritorială sau de către ministerele cu rețea proprie;
- Autorizația sanitară veterinară, emisă de direcțiile sanitar veterinare teritoriale sau de către autoritatea veterinară centrală;
- Acordul și / sau autorizația de mediu, emisă de către inspectoratele teritoriale de protecție a mediului;
- Autorizația de funcționare din punct de vedere al protecției muncii, emisă de către inspectoratele teritoriale de muncă;

---

<sup>5</sup> Presupune următoarele: stabilirea formei IMM-ului; Obținerea cazierului fiscal; Dovada rezervării firmei; Dovada rezervării emblemei; Obținerea specimenului de semnătură; Redactarea actului constitutiv; Copie după dovada depunerii capitalului social, Declarația pe propria răspundere privind autorizarea activităților care urmează să se desfășoare în cadrul societății; Hotărârea organului statutar (în original); Copie după actele de înregistrare; Împuternicire socială sau avocațială, dacă este cazul; Chitanțe care atestă plata taxelor de timbru și de registru, precum și timbrele judiciare; Alte acte sau avize prevăzute de legi speciale.

<sup>6</sup> Verificarea actelor și înregistrarea societății comerciale la Registrul Comerțului; Înmatricularea în Registrul Comerțului; Autorizația de funcționare.

<sup>7</sup> Privind simplificarea formalităților la înregistrarea în Registrul Comerțului a persoanelor fizice autorizate, întreprinderilor individuale, întreprinderilor familiale precum și a autorizării și funcționării persoanelor juridice.

## 1.5. ASPECTE LEGISLATIVE PRIVIND CREAREA UNEI AFACERI

Întocmirea dosarului de înregistrare și autorizare a funcționării se desfășoară astfel:

Nr. Crt.	Denumire act	Tip organizație					Precizări privind utilizarea documentului
		PF, II, IF	SNC SCS	SA SCA	SRL	SC	
1.	Cerere de înregistrare și autorizare	x	x	x	x	x	Obligatori
2.	Dovada disponibilității firmei / emblemei (original)	x	x	x	x	x	Dovada privind disponibilitatea firmei este obligatorie
3.	Reproducerea emblemei (4 exemplare)	x	x	x	x	x	Opțional, dacă se declară emblema
4.	Dovada sediului (în copie)	x	x	x	x	x	Obligatori
5.	Declarația pe propria răspundere - original	x	x	x	x	x	Obligatori
6.	Actul constitutiv (original)	x	x	x	x	x	Obligatori. Acord de constituire pentru IF
7.	Dovezile privind efectuarea vărsămintelor aporturilor subscrise și/ sau vărsate (copii)		x	x	x	x	Este obligatoriu sa existe capital vărsat în numerar
8.	Facturi		x	x	x	x	Se utilizează pentru produse noi achiziționate ca aport în natură
9.	Expertiza de evaluare a aportului în natură la capitalul subscris		x	x	x	x	Numai în cazul bunurilor imobile aportate la capitalul social
10.	Certificatul constatator al sarcinilor de care sunt grevate imobile		x	x	x	x	Pentru bunurile imobile aduse ca aport in natura la capitalul social subscris
11.	Dovada intabulării bunurilor imobile						Pentru bunurile mobile aduse ca aport la capitalul social subscris
12.	Declarație cu privire la averea deținută (original, sub semnătura privată)	x	x	x	x		Obligatori pentru asociații care răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile sociale
13.	Documente care să ateste pregătirea profesională (copii)	x	-	-	-	-	În lipsa acestora se depun documente care sa ateste experiența profesionala
14.	Specimenul de semnătură (original)	x	x	x	x	x	Obligatori pentru administratori
15.	Certificatul cenzorilor privind depunerea garanției legale de către administratori			x		x	Obligatori pentru SA și SCA
16.	Actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății (copii)			x			
17.	Contractul de administrare (copie)	-	x	x	x		Numai în cazul când societatea este administrată de o pers. juridică
18.	Acte de identitate (cu CNP) în copie	x	x	x	x	x	Pașaport pentru rezidenți

Nr. Crt.	Denumire act	Tip organizație					Precizări privind utilizarea documentului
		PF, II,IF	SNC SCS	SA SCA	SRL	SC	
19.	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice (copie)	-	x	x	x	x	În copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
20.	Hotărârea organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societății (original)	-	x	x	x	x	În copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
21.	Mandatul persoanei care a semnat actul constitutiv în numele și pe seama fondatorului, persoană juridică (original)	-	x	x	x	x	În copie tradusă și legalizată pentru nerezidenți
22.	Certificat de bonitate (original)	-	x	x	x		În copie tradusă și legalizată
23.	Avize prealabile prevăzute de lege	-	-	x	x	x	Pentru societățile bancare, de asigurare reasigurare, operațiuni cu valori mobiliare, etc.
24.	Declarație pe proprie răspundere pentru autorizarea funcționării din punct de vedere: sanitar; sanitar-veterinar; al protecției de mediu; al protecției muncii.	x	x	x	x	x	
25.	Diverse taxe și onorarii	x	x	x	x	x	Sunt stabilite de organele competente

## 1.6. PLANIFICAREA UNEI AFACERI (BUSINESS PLAN)

Mulți întreprinzători sunt nevoiți să întocmească un plan de afaceri abia atunci când acesta le este solicitat de un potențial investitor. Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor externi, ci și proprietarilor firmei – în fapt, redactarea sa ar trebui să fie unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri. Aceștia trebuie să afle dintr-un plan de afaceri în ce constă afacerea, motivele pentru care afacerea este profitabilă, capitalul necesar și rentabilitatea scontată.

Planul de afaceri este un document scris care descrie natura afacerii, piața-țintă, avantajele pe care afacerea le va avea asupra competitorilor și resursele și aptitudinile de care dispun proprietarii afacerii. Totodată, planul de afaceri este un instrument de lucru pe care îl folosim pentru a începe și derula o afacere care necesită resurse materiale, financiare și umane.

Planul de afaceri are 4 funcții, conform celor prezentate în figura 1.2.

Destinatarii planului de afaceri și elementele de care aceștia sunt interesați pot fi grupați astfel:

- Băncile: dobânzi și garanții;
- Investitorii: rentabilitatea investiției, participarea la profit;
- Persoanele de conducere din cadrul firmelor: realizarea obiectivelor supraordonate ale întreprinderii;
- Finanțatorii naționali și internaționali: efect optim pentru obiectivele economice și social-politice.

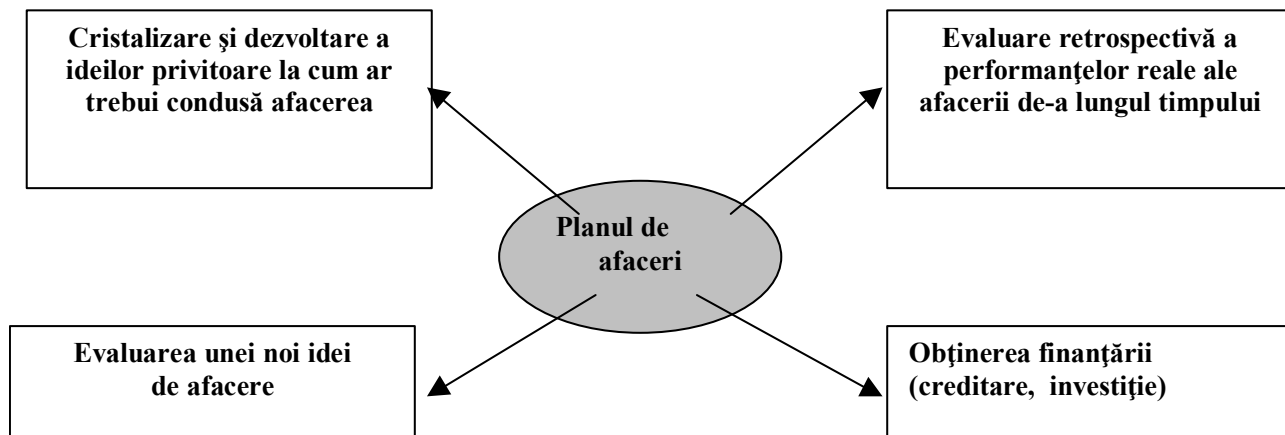


Fig. 1.2. Funcțiile planului de afaceri

Situațiile și domeniile pentru care sunt întocmite planurile de afaceri sunt:

- Înființarea unei întreprinderi;
- Identificarea capitalului împrumutat sau propriu;
- Solicitarea de măsuri naționale și internaționale de asistență;
- Conceperea/prezentarea de idei și proiecte la nivelul intern al întreprinderii;
- Planificarea proiectelor private.

Structura de bază a planului de afaceri este următoarea:

- Prezentarea sintetică a întreprinderii;
- Situația inițială / Analiza situației actuale (întreprinderea, mediul, echipa);
- Plan de marketing;
- Planificarea de proiect;
- Calculul investiției și analiza rentabilității;
- Plan financiar;
- Anexe.

Altă structură de bază a planului de afaceri cuprinde:

- Descrierea afacerii (descrierea ideii de afaceri, a societății, produselor și serviciilor, localizare, descrierea mediului în care evoluează afacerea);
- Planul de marketing;
- Plan operațional (plan de proiect);
- Managementul afacerii (proprietarii afacerii, echipa managerială, politica de management a resurselor umane);
- Necesarul de finanțare (destinația fondurilor, mod de finanțare);
- Planul financiar (diagnostic financiar, previziuni);
- Anexe.

### **A. Prezentare sintetică a întreprinderii**

Adesea, factorii de decizie nu au timpul necesar și nici interesul să studieze detaliile, de aceea doresc să obțină rapid o imagine de ansamblu pentru a beneficia de o bază decizională inițială care să le indice dacă doresc să se ocupe personal de întreprinderea respectivă sau dacă vor însărcina alte persoane să efectueze demersurile necesare.

### **B. Situația inițială/analiza situației actuale**

Dacă se cunoaște situația actuală se pot:

- Stabili obiective realiste;
- Elabora planuri corespunzătoare de implementare;
- Baza acestei analize este oferită, printre altele, de informațiile contabile din: bilanț, contul de profit și pierderi, calculul costurilor;
- În baza acestor documente rezultă concluzii și indicatori importanți (produsele care asigură cele mai multe vânzări, contribuțiile de acoperire luate în calcul etc.).

### **C. Planul de marketing**

Întreprinderile trebuie să fie și competitive pentru a găsi drumul către client și a contribui la succesul întreprinderii. Un plan argumentat de marketing trebuie să conțină în formă sintetică următoarele aspecte:

- Luarea în considerație a cerințelor clienților;
- Definirea unui produs adaptat, corespunzător acestor cerințe;
- Elaborarea unui model de preț / calcularea costurilor aferente;
- Formularea unei strategii de prezentare a întreprinderii (în speță: comunicarea acesteia).

### **D. Planificarea de proiect**

Pentru realizarea unui proiect este necesară o planificare detaliată a:

- Activităților (operațiunilor);
- Termenelor;
- Resurselor necesare.

### **E. Calculul investiției și analiza rentabilității**

Un proiect trebuie să asigure în toate cazurile venituri care depășesc nivelul costurilor. Demonstrarea respectării acestei cerințe se realizează prin intermediul calculelor și al rezultatelor calculului investiției, respectiv al analizei rentabilității. Pentru aceasta trebuie cunoscute o serie de proceduri diferite care includ de la modele statistice simple (calcularea pragului de rentabilitate) până la modele dinamice complexe (calculul probabilităților).

### **F. Plan financiar**

Cea mai rentabilă investiție, nu poate fi transpusă în practică dacă nu poate fi acoperită din punct de vedere financiar. Frecvent, după începerea unui proiect, se constată că resursele financiare sunt insuficiente, ceea ce determină sistarea proiectului.

## **G. Anexe**

Pentru a evita o prezentare prea detaliată a aspectelor esențiale specifice pentru un plan de afaceri, informațiile suplimentare se prezintă în cadrul anexelor.

### **Criteriile necesare pentru evaluarea planurilor de afaceri** de către factorii de decizie:

- Beneficiul poate fi identificat în mod clar?
- Este asigurat un raport corespunzător între costuri și beneficii?
- Proiectul corespunde strategiei de ansamblu a firmei?
- Autorul planului de afaceri este o persoană de încredere (calificare, imagine etc.)?
- Este posibilă o imagine de ansamblu rapidă (structură clară, vizualizare corespunzătoare etc.)?
- Prestigiu și imagine (ideea secolului, cucerirea de piețe noi, cea mai modernă tehnologie etc.)

### **Reguli pentru întocmirea cu succes** a unui plan de afaceri:

- volumul corect (5 – 25 pagini);
- limbajul corect: fără expresii de specialitate neinteligibile și detalii tehnice;
- prezumții realiste, formularea unui scenariu - caz optim, caz normal, caz nefericit;
- indicatori corecți: calculele trebuie să fie corecte;
- ortografia trebuie să fie ireproșabilă;
- vizualizare (diagrame, grafice, imagini);
- fără detalii inutile - nu permit crearea imaginii de ansamblu.

### **Motive de respingere** a unui plan de afaceri:

- „alegerea momentului și a locului nepotrivit!”
- proiectul nu corespunde strategiei existente a firmei;
- caracteristicile și performanțele întreprinderii sunt descrise foarte bine, dar nu se întrevede beneficiul, respectiv acesta este prezentat insuficient;
- raportul dintre costuri și beneficii nu este echilibrat; costurile nu se justifică prin rezultat;
- numărul mare de detalii din prezentarea planului de afaceri nu permite formularea unei imagini de ansamblu asupra aspectelor esențiale;
- enumerare neclară de indicatori în locul unor calcule clare, lipsite de echivoc.

În sectorul economic au fost create anumite instrumente care oferă o asistență deosebită la analiza și planificarea economică a unei întreprinderi dintre care cele mai importante sunt analiza punctelor forte/punctelor slabe, analiza oportunităților/riscurilor, analiza SWOT, analiza scenariului, analiza portofoliului, analiza ciclului de viață și analiza ABC.

## 2. CUM SĂ AI UN MANAGEMENT FINANCIAR SĂNĂTOS

Înainte ca o companie să investească într-un activ, ea trebuie să obțină finanțare. Formele de finanțare sunt reprezentate în partea dreaptă a bilanțului contabil. O datorie pe termen scurt este numită obligație curentă sau pasive curente (exigibilitate < 1 an). Pasivele curente sunt formate din împrumuturi și alte obligații care trebuie să fie restituite în maxim un an de zile. Datoria pe termen lung înseamnă o restituire a creditului într-o perioadă mai mare de un an de zile (maturitate > 1 an). Capitalul propriu (shareholders' equity) reprezintă diferența dintre valoarea activelor și datoriile firmei. În acest sens, el reprezintă o pretenție reziduală asupra activelor firmei.

Din modelul bilanțului contabil al firmei se pot genera următoarele probleme:

- *În ce active pe termen lung firma trebuie să investească?* Această problemă se referă la partea dreaptă a bilanțului. Desigur, tipurile și proporția activelor firmei sunt determinate de natura afacerii. Noi folosim termenul de „**capital budgeting**” (evaluarea investițiilor directe și finanțarea lor) pentru a descrie procesul de realizare și managementul cheltuielilor cu activele pe termen lung.
- *Cum poate firma să crească volumul de cash pentru a susține cheltuielile de capital necesare?* Problema vizează partea dreaptă a bilanțului contabil. Răspunsul la această problemă vizează **structura de capital** a firmei, adică proporțiile în care este finanțată firma (pasive curente, datorii pe termen lung și capitalul propriu).
- *Cum ar trebui gestionate fluxurile de numerar generate de activitățile de exploatare sau operaționale?* Această problemă este reflectată în partea superioară a bilanțului contabil. De multe ori apare un decalaj între intrările și ieșirile de numerar în timpul activităților operaționale. Managementul trebuie să gestioneze aceste decalaje între fluxurile de numerar și anume **capitalul de lucru net** al firmei. **Capitalul de lucru** este definit ca *active curente minus obligații curente*, iar acest subiect este specific finanțării pe termen scurt.

Aranjamentele financiare determină modul în care valoarea firmei se modifică. După ce o firmă a efectuat investiții (capital budgeting) ea determină valoarea activelor sale și structura sa de capital. Firma ar putea inițial să crească cash-ul investind în activele sale prin îndatorare decât prin creșterea capitalului propriu.

Rolul managerului financiar acela de a crea valoare din activitățile de investire, finanțare și utilizarea a capitalului de lucru net. Cum se poate crea valoare?

- Prin cumpărarea de active care generează mai mult cash decât costă acestea;
- Vânzarea de acțiuni, obligațiuni și alte instrumente financiare ce vor genera mai mult cash decât costul lor.



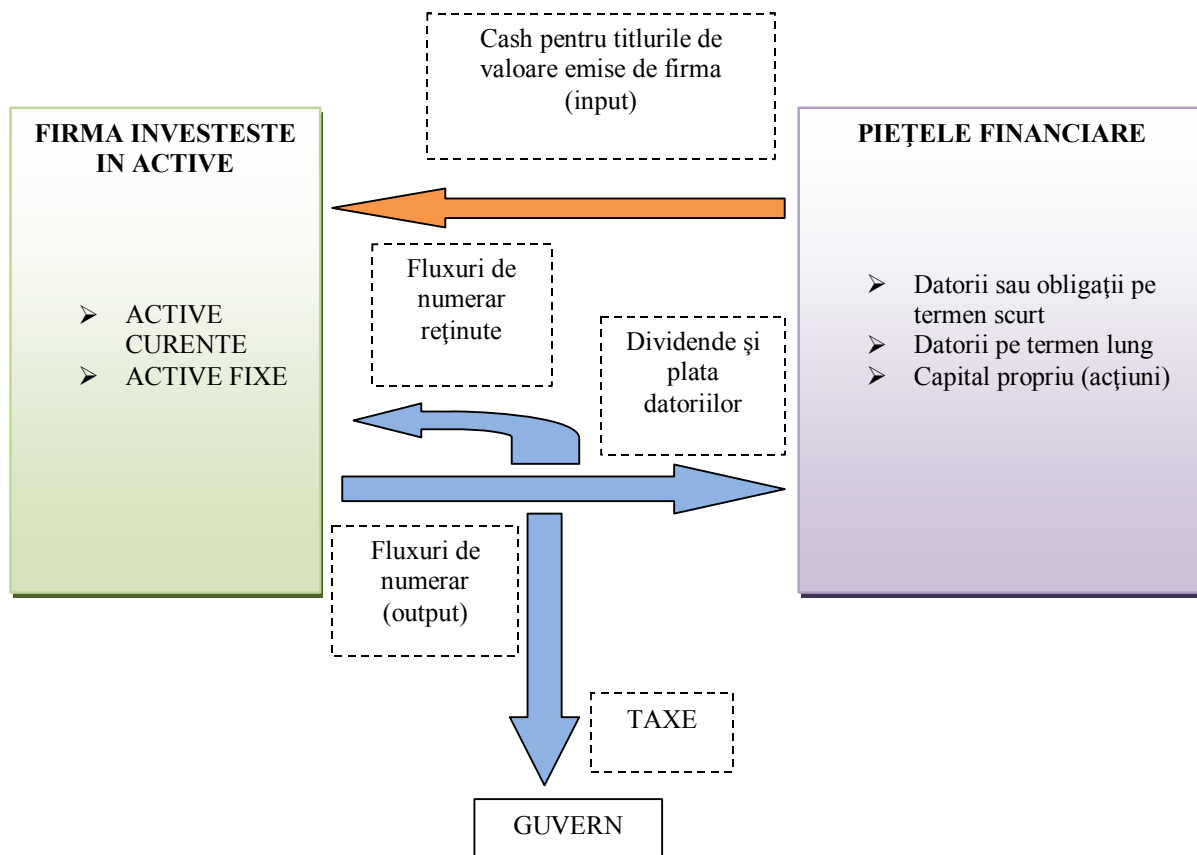


Fig. 2.1 Fluxurile de numerar dintre firmă și piețele financiare

Astfel firma trebuie să creeze mai mult cash decât ea folosește. Fluxurile de numerar plătite deținătorilor de obligațiuni și acțiuni de către firmă trebuie să fie mai mari decât fluxurile de numerar pe care firma le-a primit de la aceștia. O corelare a activităților firmei cu piețele financiare este ilustrată în figura 2.1.

*Mecanismul de alocare rațională a capitalurilor* în proiectele de investiții necesită respectarea următoarelor principii:

- **Relația rentabilitate** – risc înseamnă că investițiile în proiectele mai riscante necesită o rentabilitate potențială mai mare. Practic, un investitor analizează oportunitatea de a renunța la un consum imediat pentru unul viitor prin investirea unei părți sau în totalitate a averii sale și speră să obțină o valoare finală  $V_f$  superioară celei inițiale  $I_0$ . Cât de mare trebuie să fie  $V_f$  pentru ca investiția să fie justificată?
  - ✓ Rata rentabilității calculată ca raport al surplusului de valoare ( $V_f - I_0$ ) față de investiția inițială  $I_0$  să fie mai mare decât rata inflației. Prin urmare, finanțarea proiectelor de investiții trebuie să genereze o rentabilitate mai mare decât inflația;

- ✓ Proiectele de investiții mai puțin riscante au șanse mai mari să obțină o rată a rentabilității mai mare decât rata inflației, chiar în cazul unei conjuncturi economice nefavorabile. De exemplu, un proiect are o rată de rentabilitate potențială de 8%, dar  $\frac{3}{4}$  șanse ca abaterile să se încadreze în intervalul  $\pm 3\%$ . În cazul unei rate a inflației de 5%, acest proiect are  $\frac{3}{4}$  șanse să amplifice Vf sau să o conserve. Dacă se ține cont de situația cea mai bună, rentabilitatea potențială va fi de 11%, deci se obține o creștere a valorii investiției cu  $11\% - 5\% = 6\%$ . În cazul cel mai nefavorabil, rata de rentabilitate potențială va fi  $8\% - 3\% = 5\%$  și se înregistrează o conservare a valorii finale (Io).
- **Rata dobânzii fără risc** exprimă oportunitatea minimă de investire. Rata normală de rentabilitate (**k**) în funcție de care se evaluează un proiect de investiții se determină cu relația  $k = R_f + n$ , unde  $R_f$  = rata rentabilității fără risc, n este prima de riscuri suplimentare ale categoriei respective de investiții.  $R_f = R_r + n_{infl}$ , unde  $R_r$  este rata reală minimă din economie, de exemplu rata de creștere a PIB-ului și  $n_{infl}$  este prima de inflație. În final se obține  $k = R_r + n_{infl} + n_{riscuri}$
- În evaluarea proiectelor de investiții se consideră că veniturile viitoare **cash-flow-uri disponibile** obținabile și nu profiturile estimate. Cash-flow-ul disponibil **CFD** se determină folosind următoarea formulă:  $CFD = EBIT(1-i) - \Delta A$ , unde EBIT este profitul înainte de dobândă și de impozit, i=cota unică de impozitare, iar  $\Delta A$  reflectă creșterea economică (investiții noi – dezinvestiții în active fixe și active curente).

Fiecare din aceste obiective prezintă probleme care sunt de competența managerului financiar. De exemplu, este ușor să crești cota de piață sau numărul de unități vândute. Tot ce trebuie făcut este să se reducă prețurile sau extinderea perioadei de creditare pentru clienți. În mod similar, se poate evita falimentul firmei dacă nu se împrumută niciun ban sau niciodată firma nu-și asumă vreun risc. În figura 2.2 sunt prezentate *fluxurile monetare și materiale* din cadrul unei firme sau corporații.

Obiectivul maximizării profiturilor poate viza pe cele pe termen lung sau mediu, dar este mai puțin clar ce înseamnă aceasta pentru firmă. Profitul contabil este diferit de potențialul financiar al firmei. Ce înseamnă pe termen lung sau termen scurt profitul contabil este o altă problemă ce necesită lămuriri.

Obiectivele listate mai sus sunt în mare parte diferite, dar ele pot fi grupate în două categorii. Prima categorie se referă la *profitabilitate*. Obiective ca vânzări, cotă de piață și controlul costurilor reprezintă moduri diferite de câștig sau de creștere a profiturilor. A doua categorie înseamnă evitarea *falimentului, stabilitate și siguranță*, ea reflectă câteva moduri în care se poate exercita controlul asupra riscului. Din nefericire aceste două tipuri de obiective sunt oarecum contradictorii. Obținerea de profit implică asumarea de riscuri, adică nu este posibil ca să se maximizeze atât siguranța operațiunilor firmei cât și profitul.

Obiectivul managementului financiar este acela de a maximiza valoarea curentă pe acțiune a pachetului de acțiuni existent.

Acționarii dintr-o firmă sunt proprietari reziduali, deoarece ei sunt ultimii după angajați, furnizori și creditori care vor fi despăgubiți.

Rentabilitatea X care determină o valoare formală  $V_f$  mai mare decât cea inițială  $V_o$  este analizată ca flux net de trezorerie (cash-flow). Profitul nu este deci o mărime monetară, ci doar o potențialitate de a se transforma în cash după încasare. Pe termen lung, profitul este egal cu cash-flow-ul, dar pe termen scurt aceste mărimi diferă. Diferențele apar ca decalaje de timp dintre veniturile și cheltuielile reflectate în contul de profit sau pierderi, pe de o parte, și încasările și plățile aceleiași perioade și care dau mărimea cash-flow-urilor pe de altă parte.

19

# 3. CUM SĂ ÎȚI DEZVOLȚI AFACEREA

## 3.1. INSTRUMENTE PENTRU PLANIFICAREA DEZVOLTĂRII AFACERII

### 3.1.1. Analiza SWOT

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea potențialelor, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare. **SWOT** reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești „**Strengths**” (Forțe, Puncte forte), „**Weaknesses**” (Slăbiciuni, Puncte slabe), „**Opportunities**” (Oportunități, Șanse) și „**Threats**” (Amenințări). Primele două privesc firma și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei. **Punctele forte** ale firmei sunt caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurențe, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor. **Punctele slabe** ale firmei sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale firmelor concurențe. „**Oportunitățile**” reprezintă factori de mediu externi pozitivi pentru firmă, altfel spus șanse oferite de mediu, firmei, pentru a-și stabili o nouă strategie sau a-și reconsidera strategia existentă în scopul exploataării profitabile a oportunităților apărute. „**Amenințările**” sunt factori de mediu externi negativi pentru firmă, cu alte cuvinte situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsură semnificativă, capacitatea firmei de a-și realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare.

S - PUNCTE FORTE	W - PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care sunt avantajele proiectului respectiv? / Care sunt abilitățile persoanei respective?</li> <li>• Ce este mai bine realizat la proiectul respectiv decât în cazul concurenței? / Ce face persoana respectivă mai bine decât ceilalți?</li> <li>• Ce vad cei din jur ca fiind punctele tari ale proiectului /persoanei respective?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce ar putea fi îmbunătățit la proiectul / abilitățile persoanei respective?</li> <li>• Ce vad cei din jur ca fiind punctele slabe ale proiectului /persoanei respective?</li> <li>• Ce ar trebui să eviți din experiența trecută?</li> </ul>
O - OPORTUNITĂȚI	T - AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care sunt condițiile favorabile dezvoltării proiectului / persoanei existente acum pe piața?</li> <li>• Care este avantajul concurențial al proiectului/persoanei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care sunt obstacolele existente în calea proiectului / carierei respective?</li> <li>• Care sunt schimbările globale care pot afecta evoluția proiectului / persoanei?</li> <li>• În ce mod te afectează negativ activitatea competițională?</li> </ul>

### 3.1.2. Analiza PEST

Ca instrument de analiza pentru înțelegerea dezvoltării sau declinului unei piețe, care permite definirea poziției, potențialului și direcției unei afaceri, se utilizează analiza PEST – factori politici, economici, sociali și tehnologici. Este un instrument de analiză a mediului extern, care ar putea afecta proiectul / afacerea sau care ar putea fi afectat de proiect / afacere.

Analiza PEST se realizează în mod normal înainte de analiza SWOT, identificând astfel factorii specifici analizei SWOT, utilizarea acesteia contribuind la planificarea strategică a unei afaceri, planificarea în marketing, dezvoltarea unui produs, rapoarte de cercetare.

Analiza PEST se realizează prin prisma celor patru componente:

1. **Factorii politico-legali** – formează mediul extern al unei organizații din punct de vedere politic, juridic și administrativ.
2. **Factorii economici** – formează mediul economic în care operează organizația.
3. **Factorii socio-culturali** – formează mediul specific constituit din modele comportamentale individuale și de grup, care reflecta atitudini, valori și obiceiuri.
4. **Factorii tehnologici** – stau la baza formării mediului tehnologic.

<b>S – Factori socio-culturali</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemul de valori al societății;</li><li>• Atitudinea populației față de muncă;</li><li>• Stilul de viață;</li><li>• Securitatea socială;</li><li>• Atitudinea etnică, religioasă și ecologică;</li><li>• Nivelul educațional;</li><li>• Mobilitatea populației și structura pe vârstă;</li><li>• Reglementari de natură etică;</li><li>• Atitudinea față de calitatea produselor și cea de economisire.</li></ul>	<b>T – Factori tehnologici</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descoperirea oportunităților tehnologice;</li><li>• Valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic;</li><li>• Cheltuieli guvernamentale pentru cercetare;</li><li>• Viteza de transfer a tehnologiilor;</li><li>• Rata de înnoire a produselor;</li><li>• Ritmul de apariție a invențiilor;</li><li>• Calitatea sistemului de telecomunicații.</li></ul>
<b>E – Factori economici</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rata inflației și a dobânzii;</li><li>• Cursurile de schimb valutare;</li><li>• PIB și deficitul bugetar;</li><li>• Rata șomajului;</li><li>• Productivitatea muncii la nivel macro și mezo-economic;</li><li>• Tendințele bursiere;</li><li>• Rata sărăciei;</li><li>• Consumul populației;</li><li>• Fluctuația prețurilor.</li></ul>	<b>P – Factori politico-legali</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reglementari și dereglementări guvernamentale;</li><li>• Echilibrul puterilor în stat;</li><li>• Stabilitatea politică;</li><li>• Securitate;</li><li>• Evoluția și consecințele riscului politic;</li><li>• Politica monetară, valutară, bugetară sau fiscală a statului;</li><li>• Modificarea legislației și la nivelul sistemului administrativ.</li></ul>

## 3.2. STUDII DE FEZABILITATE

Pentru reușita unei afaceri întreprinzătorul va trebui să fie foarte bine pregătit și să cunoască temeinic domeniul în care va activa, cunoștințe care nu pot fi dobândite decât în urma realizării unor **studii de oportunitate, studii de prefezabilitate, studii de fezabilitate** și, în final, a unui **plan de afaceri**.

### 3.2.1. Studiul de oportunitate

**Studiul de oportunitate** reprezintă primul pas în realizarea unui proiect de investiții și constă în identificarea și analiza oportunităților de investiții într-o anumită industrie, zona geografică sau afacere concretă.

**La nivel macroeconomic** studiul trebuie să analizeze în ansamblu potențialul de investiții și interesul economic general al realizării investiției. Analiza potențialului de investiție presupune studiul ariei geografice, al sectorului industrial și al resurselor disponibile; analiza înțelesului pentru investiție presupune studiul situației actuale a economiei naționale, eventualele probleme structurale ale sectorului industrial etc.

**La nivel microeconomic** este necesară identificarea condițiilor ce trebuie îndeplinite de investitori pentru a realiza investiția și presupune o trecere în revistă a perspectivelor de afaceri, a autorităților de promovare a investițiilor (și a instituțiilor financiare potențial finanțatoare).

În cadrul studiului de oportunitate se folosesc în principiu estimări și nu se face o analiză detaliată, costurile sunt de regulă preluate de la proiectele comparabile, existente sau în curs de implementare, nefiind bazate pe ofertele ferme ale furnizorilor.

### 3.2.2. Studiul de prefezabilitate

Pentru a redacta un studiu de fezabilitate reușit, care să vă poată oferi răspunsurile necesare, este bine să realizați mai întâi un studiu de prefezabilitate. Acesta vă va permite analiza alternativelor din cadrul proiectului de investiții, precum și a atractivității de ansamblu a acestuia.

O astfel de analiză realizată în cadrul studiului de fezabilitate ar necesita alocarea unui volum mai mare de timp și resurse financiare. La nivelul studiului de prefezabilitate sunt acceptabile estimări pentru elemente de cost mai puțin importante, nu însă și pentru elementele principale. Chiar și așa, studiul de prefezabilitate nu necesită un volum așa de ridicat de timp și resurse ca studiul de fezabilitate.

Studiul de prefezabilitate și cel de fezabilitate au structură identică, diferențierile fiind bazate pe detalierea informației și profunzimea în care sunt analizate alternativele. Alternativele sunt detaliate la nivelul studiului de prefezabilitate, datorită faptului că o detaliere riguroasă a acestora în cadrul studiului de fezabilitate ar fi costisitoare și ar implica un volum mare de muncă.

Studiul de prefezabilitate trebuie să fie redactat astfel încât să acopere următoarele aspecte:

- analiza tuturor alternativelor;
- prezentarea ideii de afacere și a argumentelor pro;
- determinarea aspectelor cruciale pentru fezabilitatea proiectului;
- identificarea și prezentarea potențialilor investitori;
- evaluarea efectelor asupra mediului.

Așadar, înainte de a continua cu un studiu de fezabilitate este "recomandabil" să vă doriți să realizați o analiză de pref fezabilitate pentru a vă face o idee generală asupra ideii dumneavoastră de afacere. Un studiu de pref fezabilitate poate fi realizat pentru a vă ajuta să alegeți din mai multe scenarii doar pe acelea care merita să facă obiectul unui studiu de fezabilitate, unei analize mai amănunțite (și deci mai costisitoare).

### **3.2.3. Studiul de fezabilitate**

Studiul de fezabilitate este analiza fezabilității unei idei.

Un asemenea studiu trebuie să răspundă la întrebarea "merita să implementăm acest proiect?" și toate activitățile lui trebuie să fie orientate către găsirea răspunsului real. Dacă un antreprenor realizează că ideea sa de afaceri nu este viabilă sub nici un scenariu, acesta va economisi bani, timp și munca, resurse importante, care vor putea fi utilizate în identificarea și implementarea unei idei de afaceri cu adevărat funcționale.

O afacere viabilă este cea care va genera un câștig și un profit adecvate, luând în calcul riscurile asociate, va rămâne viabilă pe termen lung și va îndeplini obiectivele fondatorilor săi. Un studiu de fezabilitate poate analiza o firmă start-up, cumpărarea unei afaceri deja existente, expansiunea activităților unei companii etc.

Studiul de fezabilitate arată cum ar opera afacerea, luând în calcul un anumit set de ipoteze - tehnologia folosită (clădiri, echipament, procesul de producție etc.), piața și aspectele financiare (nevoile de capital, volum, costul bunurilor, salarii etc.). Studiul este primul moment din procesul de dezvoltare a proiectului când toate "piesele" sunt asamblate pentru a vedea dacă împreună pot funcționa corect astfel încât să rezulte un concept viabil din punct de vedere tehnic și economic. Studiul arată, de asemenea, cât de influențabilă este afacerea la schimbări în aceste ipoteze de bază.

Cu cât ipotezele inițiale sunt mai aproape de realitate, cu atât mai valoros va fi în final proiectul. Dacă presupunerile sunt prea optimiste sau simpliste, este posibil ca partenerii și investitorii să nu aprecieze rezultatele finale. De asemenea, un studiu ar trebui întotdeauna să facă o distincție clară între informații concrete și presupuneri. Sursele acestor informații și procesul de raționalizare din spatele ipotezelor-cheie ar trebui notate în anexe pentru mai multă claritate.

#### **a) Redactarea studiului de fezabilitate**

Un studiu de fezabilitate evaluează potențialul proiectului pentru succes. Obiectivitatea percepută în această evaluare este un factor important pentru credibilitatea lui în fața investitorilor sau creditorilor care ar putea cere un asemenea studiu, dar este în primul rând importantă pentru întreprinzător, care are nevoie de informații reale, și nu de o consolidare falsă a viselor sale. De asemenea, realizarea unui studiu de fezabilitate presupune cunoștințe solide în domenii tehnice și financiare legate de proiect. Pentru aceste motive, în majoritatea cazurilor, studiile sunt realizate de consultanți exteriori firmei.

Un astfel de studiu nu ar trebui să fie realizat pentru a susține ideea antreprenorului că proiectul va avea succes. Dimpotrivă, ar trebui să fie o evaluare obiectivă a șanselor de succes ale proiectului. Studii cu concluzii atât pozitive, cât și negative pot ajuta antreprenorul să ia o decizie corectă. Uneori și finanțatorii pot cere un studiu de fezabilitate, însă rolul principal al studiului nu este de a asigura obținerea finanțării (aici intervine planul de afaceri), ci să furnizeze toate informațiile necesare pentru ca antreprenorul să înțeleagă dacă afacerea merita sau nu demarata.

Daca proiectul de afaceri necesită construcția unui obiectiv (fabrica, aripa unei fabrici, etc.), atunci este necesara consultarea unor arhitect si ingineri. Expertiza necesara va fi descrisa în studiul de fezabilitate, incluzând si schițele proiectului construcției.

Un studiu de fezabilitate este de obicei realizat după ce persoanele implicate în proiect au discutat mai multe alternative pentru implementarea ideii de afaceri. In acest context, prin realizarea unui studiu de fezabilitate, numărul alternativelor este de obicei rapid diminuat. In timpul procesului de realizare a studiului pot fi investigate mai multe modalități de organizare a afacerii și de poziționare a produsului pe piața, urmărindu-se ca scenariile viabile sa fie ulterior discutate pentru a se lua o decizie finala.

Funcțiile studiului de fezabilitate

- Arata daca ideea dumneavoastră este viabila;
- Arata care sunt informațiile si cifrele necesare in procesul decizional;
- Va permite sa analizați diferitele alternative și soluții pentru transforma ideea dumneavoastră în realitate.

### **b) Conținutul studiului de fezabilitate**

Un studiu de fezabilitate este un plan mai simplu, care include un rezumat al ideii de afacere, obiective, o analiza sumara a pieței și analize preliminare are costurilor, preturilor și ale altor cheltuieli probabile. Acest tip de plan este necesar pentru a decide dacă afacerea merită demarată și astfel dacă trebuie să realizați sau nu un plan de afaceri în continuare.

Studiile de fezabilitate conțin componente tehnice si financiare. Structura exacta a fiecărui studiu variază in funcție de industria studiata, de factorii critici ai proiectului, de metodele alese pentru realizarea studiului si de buget. Accentul va fi pus pe anumite secțiuni în funcție de nevoile celui pentru care este realizat studiul respectiv.

Așadar, studiul de fezabilitate este documentația care se întocmește in vederea analizării unei potențiale investiții din punct de vedere ar utilizării eficiente a tuturor resurselor financiare, umane si materiale. In cadrul acestuia se analizează modul in care sunt satisfăcute cerințele tehnice si economice impuse de sectorul de activitate al proiectilului de investiție si sau al afacerii. Deși fie care studiu este unic in funcție de diferiți factori, in general acesta include:

### **1. Părți scrise:**

- Descrierea funcționala și tehnologica, inclusiv memorii tehnice pe specialități (tehnologie, arhitectura, structura de rezistență, instalații termice și sanitare, instalații electrice etc.) și evidențierea soluțiilor tehnice, cu recomandări privind tehnologia de realizare și condițiile de exploatare a fiecărui obiectiv - Analizarea asigurării cu utilități (apa, energie electrica, combustibil, energie termica etc.);
- Analizarea necesităților de personal aferent investiției;
- Întocmirea Devizului general estimativ al investiției și a Devizelor pe obiecte;
- Calcularea, analizarea si interpretarea principalilor indicatori ai investiției;
- Analizarea producției și desfacerii, a costurilor cu materiile prime, materialele, combustibilii și energia consumată pentru fiecare produs și prețurile de procurare a acestora, a manoperei și a cheltuielilor generale ale unității;
- Finanțarea investiției.



## **2. Părți desenate:**

- Plan de amplasare în zona;
- Plan general;
- Planuri de arhitectura - planurile nivelurilor, fațadelor, vederi, secțiuni – pentru principalele obiective de investiții din cadrul proiectului.

## **3. Avize și acorduri:**

Avizele/acordurile uzuale aferente investiției sunt certificatul de urbanism, avizele privind asigurarea utilităților (energie termică și electrică, gaz metan, apă, canal, telecomunicații etc.), acordurile și avizele pentru protecția mediului și a apelor, avizul sanitar și/sau sanitar-veterinar.

***Studiile de fezabilitate arata antreprenorului daca un concept de afaceri este viabil din punct de vedere financiar si astfel daca este necesara realizarea unui plan de afaceri in continuare.***

### **c) Rezultate și concluzii**

Rolul studiului de fezabilitate este de a furniza o analiza aprofundată a scenariilor și ideilor identificate de întreprinzător pentru a vedea dacă proiectul este viabil și, mai ales, în ce condiții, sub ce scenariu. Un studiu complet ar trebui să permită destinatarilor să ia decizii mai bune în legătură cu aspectele strategice ale unui anumit proiect, deci ar trebui să conțină informații reale și concrete în legătura cu afacerea analizată.

Concluziile studiului de fezabilitate ar trebui să prezinte clar scenariile analizate, împreună cu implicațiile, punctele forte și punctele slabe ale fiecăruia. Antreprenorul sau șefii de proiect trebuie să analizeze aceste rezultate și, mai ales, toate ipotezele de baza care au fost utilizate. Acum este momentul să fiți sceptici.

Nu va așteptați ca o alternativă să vă sară pur și simplu în ochi ca fiind cel mai bun scenariu. Chiar dacă s-au obținut informațiile necesare și s-au investigat toate alternativele, decizia de a implementa sau nu o idee de afacere de cele mai multe ori nu este clar trasată de către studiu.

În final, studiul în sine nu va determina dacă este bine sau nu ca un proiect să fie inițiat. Antreprenorul sau viitorii parteneri sunt până la urmă cei care trebuie să decidă dacă beneficiile vor justifica riscurile investiției. Rezultatele studiului vor oferi doar baza informațională, analizând presupunerile de baza ale afacerii și arătând cum variază rezultatele în ipoteze diferite. În felul acesta, riscul implementării unui proiect de afaceri va fi redus substanțial. O analiză inițială negativă nu înseamnă neapărat că ideea de afacere nu este bună. Aceasta poate oferi rezultate satisfăcătoare dacă afacerea este organizată într-o altă manieră sau poate fi necesar ca unele condiții de piață să se schimbe pentru ca ideea să fie viabilă. Uneori, greșelile unei propuneri pot fi corectate.

*Motivele pro - studiu de fezabilitate:*

- Scoate în evidență aspectele valoroase ale proiectului și evidențiază alternativele;
- Limitează numărul alternativelor;
- Identifică noi oportunități pe parcursul studiului;
- Motivează acțiunea de a abandona proiectul;
- Asigura informații corecte pentru luarea deciziilor;
- Ajută la creșterea investițiilor în companie;
- Produce documentație care demonstrează că proiectul a fost investigat în amănunt;
- Ajută la asigurarea fondurilor de către instituții de prestigiu.

## **Diferența dintre un studiu de fezabilitate și un plan de afaceri**

Un studiu de fezabilitate nu este un plan de afaceri, după cum sunt frecvent asociate în mod greșit.

Studiul de fezabilitate este un instrument de investigație și care răspunde la întrebarea "este aceasta o afacere viabilă?", În timp ce planul de afaceri este un instrument de planificare. Un plan de afaceri este rezultatul unui studiu de fezabilitate pozitiv, evidențiind mai departe măsurile ce trebuie luate pentru a transforma ideea în realitate

Studiul de fezabilitate este realizat în timpul etapei de deliberare asupra unui proiect, înainte de o investiție propriu-zisă în termeni de bani, timp și efort pentru a vedea dacă afacerea este sau nu viabilă, Acest instrument analitic include diferite scenarii pentru ca întreprinzătorul să poată decide dacă va continua sau nu proiectul. Dacă, în urma unui studiu de fezabilitate, întreprinzătorul decide să nu implementeze afacerea, atunci dispăre și nevoia elaborării unui plan de afaceri.

Dacă însă antreprenorul decide să meargă mai departe, studiul de fezabilitate oferă baza realizării planului de afaceri. Acesta va servi ca un ghid pentru implementarea proiectului ales. În general, planul de afaceri va conține un singur scenariu, cel ales de antreprenor ca fiind cel mai plauzibil.

Planul de afaceri este concentrat mai mult asupra acțiunilor ce vor fi făcute, în timpul și după implementarea proiectului.

***In aceasta perspectiva, o regula ce nu ar trebui niciodată ignorată este ca un plan de afaceri nu trebuie început înainte de a fi realizat un studiu de fezabilitate.***

Studiul de fezabilitate prezintă o imagine generală, independentă asupra proiectului, deoarece de multe ori este realizat de persoane externe firmei.

În opoziție, planul de afaceri este de multe ori realizat de către antreprenor sau de echipa de management, cu alte cuvinte de cineva intern firmei (care poate fi ajutat de un consilier extern). În momentul în care situația proiectului de afaceri devine mai clară, antreprenorul va adăuga rezultatelor obținute detaliile necesare bancherilor, creditorilor sau celorlalți destinatari.

*Sursa: Elaborarea studiilor de fezabilitate și a planurilor de afaceri – Editura BMT Publishing House, coordonator dr. Cristian Bisa*

## **STRUCTURA DETALIATĂ A STUDIULUI DE FEZABILITATE**

**RECOMANDATĂ DE ONUDI** (**ONUDI**: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel)

### **A. INTRODUCERE**

#### **1. Evoluția proiectului**

- Descrierea ideii proiectului;
- Enumerarea parametrilor principali pentru a servi drept principii de orientare în pregătirea studiului: produsul, capacitatea de producție a unității și localizarea, orientarea proiectului către piață sau materii prime, programele de punere în aplicare etc.
- Schițarea politicilor economice, industriale, financiare, zonale sau altele înrudite;
- Reliefarea diferitelor niveluri teritoriale, cum ar fi: internațional, regional, național, local;
- Evidențierea ariei acoperite de proiect: economică în general, sectorială sau subsectorială.

## **2. Inițiatorul proiectului**

- Numele și adresa;
- Posibilități financiare;
- Rolul în cadrul proiectului;
- Alte informații semnificative.

## **3. Istoria proiectului**

- Dezvoltarea cronologică a proiectului (date privind evenimentele esențiale);
- Studii și investigații deja realizate;
- Concluziile acestor studii și investigații, inclusiv deciziile adoptate.

## **4. Studiul de fezabilitate**

- Autorul, titlul;
- Participanții.

## **5. Costul studiilor pregătitoare și investigații legate de acestea**

- Studii preinvestiționale: studiile de oportunitate; studiile de prefezabilitate; studiul de fezabilitate; studii parțiale; taxele pentru experți, consultanți și tehnologie;
- Investigații pregătitoare: analizele de teren; analizele cantitative (cuantificarea materialelor de construcție); alte investiții și teste; Diverse.

## **B. CAPACITATEA PIEȚEI ȘI A PRODUCĂTORULUI:**

### **1. Studiul cererii și al ofertei:**

- Date și variante de metode de proiectare;
- Lista și descrierea datelor necesare pentru studiul cererii și al ofertei;
- Lista și descrierea variantelor de metode posibile pentru evaluarea și determinarea cererii actuale și viitoare;
- Selectarea unei metode pentru evaluarea datelor și motivarea argumentelor selectării;
- Detalierea metodelor pentru evaluarea datelor și determinarea cererii pentru a fi luate în considerare în proiect;
- Determinarea dimensiunii pieței și cererii de produse;
- Estimarea și rezultatele actuale finale privind:
- Dimensiunea și structura cererii totale efective (globale și pe segmente);
- Proiectarea cererii (globale și pe segmente) pe durata de viață a proiectului;
- Estimarea gradului de penetrare a pieței pentru diferite produse.

### **2. Previzionarea vânzării și marketingului produselor principale și secundare**

- Date și variante;
- Descrierea datelor necesare pentru completarea rezultatelor studiilor cererii și ofertei;
- Descrierea diferitelor vânzări posibile și programelor de marketing;
- Selectarea programelor de vânzări și strategiilor de marketing;
- Prezentarea argumentelor pentru selectarea programelor de vânzare;
- Detalierea programelor de vânzare;
- Prezentarea programelor (descriptiv, folosind tabele, grafice și hărți pentru a arăta dezvoltarea pe durata vieții proiectului);

- Prezentarea argumentelor pentru alegerea strategiei de marketing;
- Detalierea strategiei de marketing;
- Prezentarea strategiei de marketing;
- Prețul produsului;
- Acțiuni promoționale pe perioadele anteproducției;
- Structuri pentru distribuție și vânzare;
- Comisioanele sau reducerile de preț la vânzări;
- Facilitățile și serviciile post-vânzare;
- Estimarea veniturilor din vânzări;
- Estimarea veniturilor anuale din vânzări determinate pe baza programelor de vânzări și strategiilor de marketing;
- Estimarea costurilor de vânzare și distribuție;
- Estimarea costurilor de vânzare;
- Estimarea costurilor de distribuție.

### **3. Programul de producție:**

- Date și variante;
- Descrierea datelor necesare pentru conceperea unui program de producție;
- Descrierea variantelor pentru programele de producție;
- Pregătirea programelor de producție, ținând cont, între altele, de :
- Vânzările anticipate;
- Cerințele minime de depozitare;
- Pierderile previzionate;
- Parametrii de capacitate a unității;
- Cerințele post-vânzare;
- Rezervele datorate cerințelor operaționale;
- Selectarea programului de producție;
- Prezentarea programelor pentru selectare;
- Descrierea detaliată a programului de producție;
- Prezentarea pentru fiecare produs a specificațiilor de calitate, cantităților anuale de realizat, graficul de producție (lansare, etape intermediare, capacitate totală);
- Evidențierea deșeurilor și noxelor care se tratează sau nu;
- Caracteristicile emisiilor poluante;
- Cantitățile de emisii poluante;
- Mijloacele de tratare;
- Estimarea costurilor tratării emisiilor;
- Tratarea;
- Depozitarea sau deversarea deșeurilor;
- Despăgubirea pentru eventualele daune provocate de emisiile poluante.

### **4. Capacitatea producătorului:**

- Date și variante;
- Descrierea datelor pentru stabilirea capacității unității;
- Enumerarea variantelor de capacități posibile;

- Determinarea capacității fezabile realizabile a unității;
- Selectarea și descrierea detaliată a capacității fezabile;
- Argumentarea selectării;
- Descrierea capacității nominale maxime;
- Selectarea capacității normal fezabile se va baza pe:
- Parametrii programului de producție;
- Parametrii dimensiunii economice minime a echipamentului;
- Capacitatea unității se va determina pentru întreaga unitate și pentru principalele componente (de produse semifabricate).

## **C. RESURSELE MATERIALE**

### **1. Caracteristicile resurselor materiale:**

- Resursele materiale se vor clasifica în:
- Materii prime (neprelucrate sau semiprelucrate);
- Materiale prelucrate industrial;
- Subansamble (produse finite);
- Materiale auxiliare;
- Materiale consumabile;
- Date și variante;
- Descrierea datelor pentru selectarea materialelor indigene și din import;
- Enumerarea tuturor resurselor materiale necesare și prezentarea diferitelor variante;
- Selectarea și descrierea resurselor materiale;
- Selectarea și descrierea detaliată a resurselor materiale alese;
- Argumentarea selectării;
- Descrierea resurselor materiale arătând:
- Proprietățile de calitate;
- Cantitățile disponibile;
- Sursele-furnizorii;
- Costurile unitare.

### **2. Programul de aprovizionare**

- Date fundamentale și variante: descrierea datelor fundamentale pentru pregătirea programului de aprovizionare; pregătirea programului de aprovizionare în variante.
- La pregătirea programului de aprovizionare se va ține cont de: programul de producție; disponibilitatea aprovizionărilor; caracteristicile aprovizionărilor; tehnologia și echipamentul; pierderile de materii prime datorate transportului și depozitării; pierderile datorate debitărilor prelucrărilor tehnologice; înlocuirilor datorate diferitelor cauze; condiții locale;
- Selectarea programului de aprovizionare: selectarea și descrierea detaliată a programului de aprovizionare; argumentarea selectării; descrierea programului de aprovizionare, exprimând pentru fiecare articol (programul cantitativ de aprovizionare, sursele de aprovizionare, graficele de livrare, măsuri de dezvoltare și capacitățile, estimarea costurilor, estimarea costurilor anuale pentru resursele materiale, materii prime, materiale prelucrate industrial, materiale semifabricate, materiale auxiliare, materiale consumabile).

## **D. LOCALIZARE ȘI AMPLASAREA**

### **1. Localizarea**

Date și variante (descrierea datelor fundamentale și exigențele pentru localizarea unității operaționale, enumerarea localizărilor posibile, descrierea și marcarea pe planuri la scară edificatoare, Selectarea localizării, argumentarea selectării, descrierea localizării – țara, localizarea geografică, zona, județul, localitatea etc.). Pentru alegerea unei localizări trebuie luate în considerare următoarele aspecte: politicile publice, orientarea către materiile prime sau piața de desfacere, condițiile locale, infrastructura și mediul socio-economic.

### **2. Amplasarea**

- Date și variante: descrierea datelor fundamentale și cerințelor de amplasare pentru indicarea și exploatarea unității; enumerarea variantelor posibile de amplasare, descriere și marcarea, pe planuri la scară corespunzătoare.
- Selectarea amplasării: selectarea și descrierea detaliată a amplasării optime; argumentarea selectării.
- Descrierea selectării: amplasarea (localitatea, strada, numărul etc.);
- condițiile geomorfologice și geotehnice; prezentarea hărții la scară corespunzătoare a orientărilor, limitelor, vecinilor, drumurilor și altor legături, legăturilor utilitare;
- obstacolele existente;
- condițiilor solului.
- regulile actuale de circulație, servituți.
- Pentru selectarea amplasării unității, între alte aspecte, trebuie să fie luate în considerare următoarele:
- costul terenului;
- condițiile locale: infrastructura și mediul socio-economic;
- politicile publice în raport cu interesele particulare;
- pregătirea terenului;
- Estimarea costurilor: costuri de investiție (terenul; taxele; cheltuielile legale; plățile către vecini; dreptul de circulație), Costurile de producție, plățile anuale pentru drept de circulație, servituți, închirieri.

**3. Condiții locale:** enumerarea și descrierea condițiilor locale; climatul; amplasamentul și terenul; facilitățile de transport; alimentarea cu apă; alimentarea cu energie; asigurarea canalizării; asigurarea cu forță de muncă; reglementările fiscale; facilitățile de construire și întreținere; condițiile de locuire;

**4. Influențele asupra mediului:** Descrierea influențelor posibile asupra mediului, datorate construirii și funcționării unității asupra: populației (crearea de noi locuri de muncă etc.); infrastructurii (dezvoltarea rețelei de drumuri, utilități publice etc.); sistemului ecologic.

## **E. ASPECTE TEHNICE ALE PROIECTULUI**

### **1. Planul general al proiectului**

- Date și variante;
- Prezentarea datelor necesare pentru pregătirea planului general al proiectului, cum ar fi: programul de producție; programul de aprovizionare; tehnologia; echipamentul; lucrările de construcții; condițiile locale;
- Pregătirea și descrierea variantelor de plan general;
- Selectarea planului general: selectarea și descrierea detaliată a planului general optim, prezentarea argumentelor pentru selectare, prezentarea planului general optim prin desene corespunzătoare.

## **2. Scopul proiectului**

- Date și variante: prezentarea datelor necesare pentru definirea scopului proiectului; pregătirea și descrierea variantelor.
- Selectarea scopului proiectului: selectarea și descrierea detaliată a scopului optim al proiectului; argumentarea selectării; folosirea desenelor de plan general pentru ilustrarea scopului proiectului și componentelor lui; enumerarea componentelor proiectului care vor servi drept pentru tehnologii viitoare și pentru estimările de costuri.

## **3. Tehnologia**

- Date și variante: prezentarea datelor necesare pentru tehnologiile ce vor fi utilizate; descrierea variantelor tehnologice; selectarea tehnologiei.
- Selectarea și descrierea detaliată a tehnologiei optime, luând în considerare: natura tehnologiilor necesare; sursele; mijloacele de achiziționare: acordarea de licență de tehnologie; cumpărarea de tehnologie, societăți mixte ce implică participarea furnizorilor de tehnologie; cost.
- Argumentarea selectării: descrierea tehnologiei selectate, menționând: tipul, sursa, specificul.
- Estimarea costurilor: costul de investiție; plățile globale; costul de producție (exploatare).

## **4. Echipamentul**

Echipamentul se va clasifica în echipament pentru: producție, auxiliară, pentru servicii, piese de schimb și unelte.

- Date și variante: prezentarea datelor privind echipamentul; enumerarea echipamentului necesar și variantelor.
- Selectarea echipamentului: selectarea și descrierea detaliată a echipamentului optim: argumentarea selectării; descrierea echipamentului selectat: cantitate, tip, specificații, capacitate, sursă.
- Estimarea costurilor: investiție; producție; auxiliar; servicii; stocuri de piese de schimb, unelte.

## **5. Lucrările de construcții**

- Date și variante: enumerarea lucrărilor de construcții și variantelor; planul general; disponibilitatea și calitatea materialelor de construcție, manoperă, realizare; cerințele tehnice pentru punerea în aplicare; condițiile locale; costurile.
- Selectarea lucrărilor de construcții: selectarea și descrierea detaliată a lucrărilor optime de construcții; argumentarea selectării; descrierea lucrărilor de construcții selectate: cantitate, tip, specificații.
- Estimarea costurilor: estimarea costurilor pentru lucrări de construcții (costurile de investiții: pregătire teren, clădiri și lucrări speciale; lucrări exterioare; costuri de întreținere: menținere incintă; clădiri și lucrări speciale; lucrări exterioare).

## **F. ORGANIZAREA PRODUCĂTORULUI ȘI COSTURILE INDIRECTE**

### **1. Costurile pe centre de costuri**

- Date, variante.
- Prezentarea datelor pentru constituirea centrelor de costuri, cum ar fi: diagrame tehnologice; programe de producție și capacitate; tipuri de centre de costuri (producție, servicii, administrație);
- pregătirea variantelor.
- Selectarea centrelor de costuri: selectarea și descrierea detaliată a compoziției centrelor de costuri; argumentarea selectării; prezentarea costurilor selectate pe centre de costuri.

## **2. Costurile indirecte**

- Date și variante.
- Prezentarea datelor: enumerarea elementelor de cost și evidențierea diferențelor între costurile de producție și cele de administrare, amortizare etc. enumerarea variantelor.
- Selectarea costurilor pe elemente și gruparea în costuri indirecte: selectarea și descrierea detaliată a compoziției; argumentarea selectării.
- Selectarea personalului de conducere: selectarea și descrierea detaliată a listelor de personal de conducere; argumentarea selectării; descrierea detaliată a variantelor selectate (prezentarea structurii de organizare; pregătirea detaliată a listei de personal de conducere);
- Estimarea costurilor: estimarea costurilor anuale pentru personalul de conducere.

## **G. FORȚA DE MUNCĂ**

### **1. Forța de muncă**

- Date și variante: descrierea datelor necesare pentru determinarea resurselor de forță de muncă; pregătirea variantelor de liste, luând în considerare (organigrama; strategiile și obiectivele manageriale pentru funcționarea unității; cerințele de calificare și nivelul de instruire a forței de muncă; disponibilul de forță de muncă).
- Selectarea forței de muncă: selectarea și descrierea detaliată a listei de personal; argumentarea selectării; descrierea detaliată a variantelor de selectare (prezentarea structurii de organizare; pregătirea detaliată a listei de forță de muncă (manning table) pe baza clasificării acestora în: productivă și neproductivă).
- Estimarea costurilor: estimarea costurilor anuale ale forței de muncă pe clasele (costuri pentru forța de muncă productivă; costuri pentru forța de muncă neproductivă).

### **2. Personalul de conducere**

- Date și variante: descrierea datelor necesare pentru determinarea necesarului de personal de conducere; pregătirea variantelor de liste de personal de conducere, luând în considerare (organigrama; strategiile și obiectivele manageriale pentru administrarea și exploatarea unității, marketingul produselor etc.; cerințele de calificare și nivelul de instruire a personalului de conducere; disponibilul de personal de conducere).

## **H. GRAFICUL DE REALIZARE A PROIECTULUI**

### **1. Date și activități**

- Date și variante: prezentarea datelor fundamentale pentru aplicarea proiectului; elaborarea graficului de realizare a proiectului și graficul de timp pe variante, luând în considerare (stabilirea conducerii pentru aplicarea proiectului; reglementarea aprovizionării-furnizării tehnologiei; ingineria detaliată a echipamentului, evaluarea ofertelor pentru licitație, acordarea contractelor; planificarea detaliată a lucrărilor de construcții, ofertelor de licitare, a prețurilor de licitații; reglementarea finanțării).
- Perioada de constituire: cumpărarea terenului; supravegherea, coordonarea, testarea și acceptarea echipamentului și lucrărilor de construcții.
- Constituirea administrației, recrutarea și instruirea forței de muncă și personalului de conducere: reglementări pentru aprovizionare; stabilirea contactelor cu autoritățile publice pentru aprobări contracte etc.; cheltuieli preliminare.

### **2. Selectarea graficelor de realizare și a graficelor de timp**

- Date și variante: selectarea și descrierea detaliată a programului optim de aplicare și a graficului de timp, enumerarea activităților și prezentarea prin histograme sau grafice rețea; argumentarea selectării.



### 3. Estimarea costurilor planului de realizare a proiectului

#### I. ANALIZA FINANCIARĂ ȘI ECONOMICĂ

#### J. CONCLUZII.

### STUDII DE FEZABILITATE IN PROIECTELE FINANȚATE PRIN FONDURI STRUCTURALE

Pentru a primi finanțare, proiectele care prevăd activități legate de construcții (drumuri, sisteme de alimentare cu apă și canalizare, sisteme integrate de management al deșeurilor, hale de producție, construcția/renovarea/modernizarea structurilor turistice etc.) trebuie însoțite de un **studiu de fezabilitate**.

În ceea ce privește Fondurile Structurale și de Coeziune, studiul de fezabilitate este o documentație tehnică-economică ce cuprinde caracteristicile principale și indicatorii tehnico-economici ai unei investiții în infrastructură. El este compus din părți scrise și părți desenate (planșe).

**Părțile scrise** sunt reprezentate de: Date generale pentru investiție, Date tehnice ale investiției, Durata de realizare și etape principale, Costul estimativ al investiției, Analiza economico-financiară, Finanțarea investiției, Avize cerute prin Certificatul de Urbanism și acorduri emise de organismele în drept, potrivit legislației în vigoare, necesare realizării construcției în cauză.

**Părțile desenate** constau în: Planuri de amplasare în zonă, Planuri generale, Planuri de arhitectură.

Noi reglementări privind conținutul-cadru al unui studiu de fezabilitate

Pentru realizarea unui studiu de fezabilitate, este nevoie de munca în comun a mai multor specialiști: proiectant (arhitect), economist, jurist s.a.). Este bine de știut, că studiile de fezabilitate realizate de atelierele de proiectare trebuiau realizate până anul acesta după conținutul cadru prevăzut în **Ordinul nr. 762/913 din 2005**, emis de Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Transporturilor, pentru completarea Ordinului 1013/873/2001. Însă, **Hotărârea de Guvern aprobată pe 9 ianuarie 2008** formulează conținutul-cadru necesar pentru întocmirea studiului de fezabilitate, a documentației tehnico-economice necesare pentru realizarea **construcțiilor noi**, precum și a documentației de avizare pentru **lucrările de intervenții**, documentație tehnico-economică, similară studiului de fezabilitate, care se întocmește pentru lucrări de intervenții la **construcții existente**.

Noile reglementări au scopul de a simplifica procedurile administrative pentru facilitarea accesării instrumentelor structurale, necesare pregătirii proiectelor de investiții publice, precum și în scopul facilitării procesului de aprobare internă a acestor proiecte, în special a celor care vor beneficia de finanțare din fonduri europene.

De asemenea, au fost elaborate **Metodologia privind elaborarea devizului general, structura devizului general și structura devizului obiectului**.

Astfel, proiectarea lucrărilor de construcții pentru obiective de **investiții noi, inclusiv extinderi**, se elaborează în următoarele faze: studiu de fezabilitate, proiect tehnic și detalii de execuție.

De asemenea, proiectarea lucrărilor de construcții pentru **intervenții la construcții existente, inclusiv instalațiile aferente**, se elaborează în următoarele faze: expertiza tehnică, și după caz, audit energetic, documentație de avizare a lucrărilor de intervenții, proiect tehnic și detalii de execuție.

Pentru investițiile mari se recomandă realizarea unui **studiu de pre-fezabilitate** inițial astfel încât atunci când se pornește la drum pentru aplicarea propriu-zisă, acest proces să fie mai mult accelerat. Pentru a fi mai pregătiți pentru accesarea fondurilor europene, recomandăm beneficiarilor contactarea unei firme de consultanță care are o mai bună înțelegere a întregului proces, precum și o cunoaștere detaliată de procedură.

### 3.3. FRANCIZE

Franciza este un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită francizor, acordă unei alte persoane, denumită beneficiar, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu.

Conform DEX al Limbii Române Franciza reprezintă *„dreptul acordat de o întreprindere cu renume unei alte întreprinderi, prin care aceasta din urmă poate să exploateze drepturile de proprietate intelectuală sau industrială ale francizorului, în schimbul unei contribuții financiare, în scopul producerii sau livrării de bunuri sau al prestării de servicii”*.

**Francizorul** este un comerciant care:

- Este titularul drepturilor asupra unei mărci înregistrate, cu condiția ca drepturile să fie exercitate pe o durată cel puțin egală cu durata contractului de franciză;
- Conferă dreptul de a exploata ori de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu;
- Asigură beneficiarului o pregătire inițială pentru exploatarea mărcii înregistrate;
- Utilizează personal și mijloace financiare pentru promovarea mărcii sale, cercetării și inovării, asigurând dezvoltarea și viabilitatea produsului.

**Francizatul** - beneficiarul unei francize, este un comerciant, persoană fizică sau juridică, selecționat de francizor, care trebuie să respecte anumite reguli stabilite printr-un contract semnat cu cel care deține franciza, respectiv:

- Să dezvolte rețeaua de franciza,
- Să furnizeze francizorului orice informație esențială pentru bunul mers al francizei,
- Pe toată durata derulării contractului cât și ulterior, să nu divulge unor terțe persoane date confidențiale legate de afacere.

**Contractul de franciză** trebuie să reflecte interesele membrilor rețelei de franciză, protejând drepturile de proprietate industrială sau intelectuală ale francizorului, prin menținerea identității comune și a reputației rețelei de franciză. Obiectul contractului este format din concesiunea unei mărci de fabrică sau de serviciu, împreună cu asistența tehnică și toate cunoștințele necesare pentru exploatarea acesteia. Cunoștințele transmise pot avea atât natură industrială, cât și comercială, deoarece în desfășurarea activității sale, beneficiarul francizei poate fi atât producător cât și distribuitor. Pentru desfășurarea contractului, francizorul trebuie să îi furnizeze partenerului său:

- Elemente de engineering și know-how privind amenajarea și organizarea întreprinderii,
- Elemente de marketing cuprinzând metodele, mijloacele și tehnicile de comercializare a produsului sau serviciului,
- Mijloacele pentru pregătirea profesională a personalului.

Francizorul este obligat să acorde asistență tehnică pe toată durata de desfășurare a contractului de franciză.

**Regimul juridic** al francizei este reglementat în România prin Ordonanța nr.52/ 1997, cât și prin alte legi importante precum Legea drepturilor de autor, Drepturi conexe, Legea concurenței neloiale și Legea nr 79 privind Franciza. Corespunzător domeniilor de activitate economică și modului în care se realizează, există mai multe **categorii de franciză**, respectiv:

- **Acorduri de franciză industrială** – vizează producția de bunuri, francizatul fiind autorizat, prin mijlocirea unei licențe, să fabrice sub marca și cu asistență tehnică din partea francizorului, produsele acestuia.
- **Acorduri de franciză de distribuție** - francizorul este fie un producător care își desface propriile produse prin intermediul unui francizat, fie este un angrosist care revinde produsele sub marca sa unor francizați.
- **Acorduri de franciză de servicii** – sunt cele mai răspândite tipuri de acorduri, prin care, francizorul, care a pus la punct o metodă sau o tehnică specifică de prestare de servicii, autorizează pe francizat să utilizeze aceste metode și tehnici în prestarea aceluiași gen de servicii.
- **Franciza principală** - întâlnită frecvent sub denumirea de „**master franchise**”;
- Legislația românească mai prevede și franciza în domeniul exploatării și dezvoltării unor afaceri, produse, tehnologii sau servicii.

**Sursele de finanțare** ale unei afaceri în franciză pot fi:

- Surse proprii (economii personale ale întreprinzătorului sau primite de la prieteni, rude, etc.)
- Surse din creditare bancară;
- Surse atrase (necesare mai târziu pe măsura apariției activității).

**Ciclul de viață al francizei**, ca în cazul oricărei afaceri, trece prin patru etape, respectiv:

1. **Lansarea** - francizatul trebuie să evalueze și să analizeze toate oportunitățile de afaceri disponibile, să stabilească momentul oportun, produsul potrivit pentru a începe operarea unității de franciză.
2. **Creșterea** – apare de obicei în primii 2 ani de activitate și se oprește după o perioadă de câteva luni sau câțiva ani. În general, la multe afaceri, se înregistrează un nivel plat al vânzărilor.
3. **Maturitatea** – este etapă de creștere a afacerii care apare după etapa cu nivelul plat al vânzărilor.
4. **Declinul** – apare atunci când afacerea începe să piardă din volumul vânzărilor atins anterior, fiind influențat de diferiți factori (mediul afacerii, scăderea în activitate și putere a comunității locale, apariția competitorilor cu un produs sau substitut mai bun etc.).

Pentru stabilirea și menținerea unor standarde înalte, francizatul trebuie să lucreze cu **cei patru P ai francizei**:

1. **Produsul** – francizatul trebuie să mențină calitatea și standardele ridicate, o reputație pozitivă a produsului oferit, să satisfacă nevoile prezente ale consumatorilor, dar și pe cele viitoare din următorii 10-12 ani.
2. **Procesul** - trebuie dezvoltat cu atenție, fiind foarte important pentru succesul francizatului. Acesta include: marketing, promovare, notorietatea mărcii, management, training, servicii de contabilitate și sprijin financiar.
3. **Profitabilitatea** - pentru a-și asigura profit, francizatul trebuie să stabilească toate costurile de demarare, taxa de franciză, redevențele, taxele de publicitate, alte taxe ce trebuie plătite către francizor, încasările și costul bunurilor asociate afacerii de franciză.
4. **Personalul** – reprezintă cea mai bună resursă de care dispune un francizat și este cel mai însemnat activ al afacerii. Colaborarea, dialogarea și împărtășirea ideilor, experienței cu aceștia vor duce la bunul mers al afacerii.

Ca în orice afacere există **avantaje, cat si dezavantaje**. Cele mai importante avantaje se consideră a fi următoarele:

- Franciza reprezintă un produs consacrat, prin care francizatul beneficiază de o afacere pentru care francizorul a cheltuit deja sume mari pentru menținerea în atenția publicului a produsului oferit, cu publicitatea pentru realizarea de campanii la nivel național prin spoturi publicitare difuzate de televiziuni și reclame în paginile ziarelor și revistelor.
- Pregătirea inițială a francizaților, care cuprinde toate procedurile operaționale folosite în afacere, marketing, publicitate, promovare, tinerea registrelor, controlul inventarului, management, asigurare și relații inter-umane. De obicei se desfășoară pe o perioadă de la câteva zile până la trei săptămâni, la un punct central de training, plasat aproape de sediul companiei francizoare.
- Asistența financiară - oferită de către francizor, prezentând francizatului Uniforma Circulară de Oferta a Francizei (UFOC), cu estimarea costurilor de demarare a afacerii.
- Ajutor pentru marketing și management – francizorul a creat și dezvoltat un manual de standard de operații și proceduri care permit noilor francizați să învețe cum să opereze afacerea cu succes. Francizatul primește dreptul de a utiliza marca și numele căruia francizorul îi face publicitate, beneficiind astfel de recunoaștere instantanee pe plan local dar și în cazul clienților care călătoresc dintr-o zonă în alta.
- Standarde pentru controlul calității – permit sistemului de franciză să ofere un serviciu coerent și pozitiv, să obțină uniformitatea produsului în întreaga rețea.
- Este nevoie de mai puțin capital pentru operarea afacerii.

Există totuși și unele **dezavantaje** pentru francizat:

- Așteptări neîmplinite, rezultate din adoptarea incorectă a principiilor și practicilor de marketing și management oferite de francizor.
- Pe lângă taxa inițială de franciza, mai apar costuri aferente demarării afacerii, care includ: terenul, construcția, mobila, inventarul, programele de training etc.
- Pierderea independenței prin pierderea oportunității de a avea independența absolută, francizații realizând că vor urma o afacere prescrisă pentru ei de către organizația de franciză, prin semnarea contractului de franciză.
- Contractul de franciză include o clauză de reînnoire și una privind anularea fără "motiv întemeiat" de către francizor.
- Francizorul nu își poate permite o conducere slabă a sistemului de franciză, fiind nevoit să mențină standardele de calitate în toată rețeaua de unități. Performanța slabă înregistrată de alți francizați din rețea se va reflecta în tot sistemul, nu numai în unitatea respectivă.

Se poate trage concluzia că Franciza oferă o oportunitate pentru succes. Este o afacere interesantă care va da posibilitatea viitorului francizat ca, prin multă muncă, efort continuu, pasiune, dorința de a realiza profit, să-și descopere calități și potențial de conducător al unei afaceri, de coordonator al altor oameni, de a-și atinge obiective și de a avea succes în afaceri. Totodată, viitorul beneficiar va trebui să cunoască și să fie conștient de marile avantaje, dar și de dezavantajele acestui tip de afacere. Va trebui să analizeze cu atenție momentul, produsul sau serviciul ales și oportunitatea de a face profit, șansa și disponibilitatea de a intra într-o organizație specifică de afaceri.

### 3.4. INTRAREA PE PIEȚE EXTERNE

Cooperarea cu alte companii poate fi o strategie eficientă pentru întreprinderile care doresc să se extindă dincolo de piața internă, în alte țări din Uniunea Europeană (UE). Cooperarea poate lua diverse forme: contracte de producție și de franciză, transferuri de tehnologie și proiecte comune de cercetare etc. Diferențele dintre reglementările naționale privind întreprinderile pot crea obstacole pentru întreprinderile care doresc să încheie parteneriate. Pentru a rezolva această problemă, UE a inițiat o serie de măsuri de promovare a cooperării transfrontaliere:

- **Grupurile europene de interes economic (GEIE)** își ajută membrii să își pună în comun resursele, activitățile și competențele. Un grup poate fi format din companii, firme și alte persoane juridice - publice sau private, cu sediul social în UE sau din persoane fizice care desfășoară activități industriale, comerciale, meșteșugărești sau agricole sau care prestează servicii profesionale sau de altă natură în interiorul Uniunii. Este obligatoriu ca membrii să provină din cel puțin două state membre diferite.
- **Societatea europeană (Societas Europaea - SE)** permite firmelor constituite în diferite țări ale Uniunii să fondeze o nouă societate comercială pe acțiuni europeană, să fuzioneze sau să înființeze o societate holding sau o filială comună. Astfel pot fi evitate dificultățile de ordin juridic și practic care decurg din diferențele existente la nivelul legislațiilor naționale.
- **Societățile cooperative europene (SCE)** permit membrilor (persoane fizice sau juridice) să desfășoare anumite activități în comun, păstrându-și, în același timp, independența. Acestea pot opera oriunde în Uniune, sub aceeași entitate juridică și având aceeași structură.

## **4. CUM SĂ ÎȚI GESTIONEZI EFICIENT RESURSELE**

### **4.1. STRATEGII ERP**

În cadrul oricărei organizații / afacere, fiecare departament are propriile lui sisteme informatice specializate și optimizate pentru nevoile particulare proprii. Pentru a ușura comunicarea interdepartamentală, organizația trebuie să implementeze un program care să integreze toate departamentele și funcțiile acestora într-un singur sistem informatic, ce poate răspunde tuturor necesităților particulare ale oricărui departament.

O astfel de soluție o reprezintă programul pentru planificarea resurselor întreprinderii, sau **ERP – Enterprise Resource Planning**.

ERP reprezintă un sistem informatic integrat pentru gestionarea resurselor interne și externe ale unei organizații, incluzând activele corporale, resursele financiare, materiale și resursele umane.

**Scopul sau este de a facilita fluxul de informație dintre toate activitățile afacerii din interiorul granițelor organizației și gestionarea legăturilor cu terții.**

Prin intermediul sistemului ERP, poate fi gestionat întreg lanțul de producție, de la furnizori și stocurile de materie primă, parcurgând etapele fiecărui proces de producție, până la distribuția și vânzarea produselor și relația cu clienții.

Sistemele ERP sunt construite modular și pot funcționa integrat, utilizând o baza de date comună, sau pot funcționa independent, acoperind fiecare arie de activitate a organizației respective.

Principale module ale unui sistem ERP sunt:

1. **Managementul mijloacelor financiar-contabile.** Modulul urmărește utilizarea eficientă a resurselor, desfășurarea ritmică a activității, semnalarea fenomenelor care influențează nivelul profitului, reducerea costurilor, etc.
2. **Managementul stocurilor.** Modulul permite managementul informatizat al operațiunilor de gestiune a stocurilor și a proceselor de aprovizionare și desfacere pentru orice tip de companie.
3. **Managementul clienților și al furnizorilor.** Modulul centralizează toate informațiile despre clienți, din toate sursele disponibile, oferind astfel o imagine completă.
4. **Managementul resurselor umane.** Modulul ține o evidență strictă a tuturor proceselor prin care trece un angajat, începând cu procesul de recrutare, școlarizare, promovare, evaluare.
5. **CRM-Sistem de management al Relației cu Clienții** . Acest tip de modul are avantajul de a putea funcționa în cadrul sistemului ERP sau independent, oferind un management performant al relației dintre client, firmă care comercializează un produs, furnizorul produsului și produsul propriu-zis.

Pentru selectarea modulelor corespunzătoare nevoilor companiei, trebuie analizate procesele interne ale afacerii, ținând cont de :

- Modul în care soluția selectată corespunde nevoilor afacerii;
- Modul în care răspunde legislației fiscale corespunzătoare;
- Facilitățile înglobate;
- Costurile pe care le presupune achiziția, instalarea, utilizarea, mentenanța, etc.;
- Necesarul de resurse solicitate de program;
- Modalitatea de instalare, etc.

Alegerea soluției care se potrivește cel mai bine profilului afacerii unei companii, se poate realiza printr-o analiza simpla de tip SWOT.

Implementarea unui sistem ERP este un proces complex care a captat o importanta majora în administrarea eficienta a oricărei companii, acestea trebuind sa acorde o atenție deosebită planului de tranziție către noul sistem, prin planificarea unei strategii de tranziție și implementarea propriu-zisa.

## **4.2. RESURSELE UMANE**

### **4.2.1. Tipuri de strategii de R.U.**

Strategiile de R.U. sunt strategii parțiale care fac parte din strategia generală a organizației. Strategiile de R.U. se concretizează în politici și programe implicând o structurare metodologică, asemenea structurilor globale ale organizației.

Mulți autori au căutat să definească strategiile de R.U. în funcție de varietatea firmelor și de tipul organizației. Abordările structurale ale domeniului au fost numeroase datorită numărului mare de variabile. Literatura de specialitate identifică 3 tipuri de strategii:

- Strategia orientată spre investiții în care R.U. devin obiect de investiții pentru ca organizația să se dezvolte, pentru a-și atinge obiectivele fixate. Acest gen de strategie "ține în priză" personalul pregătindu-l pentru schimbare, crescând în acest fel capacitatea de adaptare a firmei la solicitările pieței.
- Strategia orientată valoric în care au mare importanța necesitățile angajaților. Acestea trebuiesc puse în concordanță cu cerințele segmentului pieței de personal unde acționează firma. Se pot afirma în cadrul acestei strategii valori fundamentale, valori noi, stări prezente, trecute și viitoare.
- Strategia orientată spre resurse în care personalul are un rol hotărâtor în atingerea obiectivelor firmei. Prin evaluarea potențialului uman, de care dispune firma la un moment dat, se poate aprecia pe ce piețe poate pătrunde, datorită pregătirii profesionale a salariaților.

În etapa actuală de dezvoltare economică a societății românești se impune schimbarea comportamentului managerial. Apare ca o necesitate faptul ca nu numai salariații trebuie să-și schimbe "busola profesională" ci și managerul. Adaptare comportamentului la "acqui-ul" comunitar nu mai e o simpla vorba. Din 2007 piața internă se mărește până la granițele U.E. Mentalitatea managerilor și a salariaților trebuie „să meargă” în direcția VEST și să se poată adapta cerințelor piețelor naționale ale țărilor membre U.E.

#### 4.2.2. Domeniul strategiilor de R.U.

Deoarece funcția de R.U. este una dintre cele descentralizate acestea i se va aplica un sistem de management care să cuprindă toate compartimentele unde acționează forța de muncă. Strategiile se vor aplica asupra tuturor categoriilor profesionale, dar și asupra unităților strategice de afaceri.

Unii autori [9], indică domeniile de aplicare ale strategiilor ca fiind următoarele:

- Culegerea de informații în domeniul R.U;
- Organizarea funcțiunii de R.U. și clădirea infrastructurii manageriale;
- Selecția, integrarea și promovarea personalului;
- Performanța angajaților și evaluarea acestei performanțe;
- Recompensarea salariaților.
- Dezvoltare manageri prin programe care să confere noi abilitați;
- Relații management-salariații.

#### 4.2.3. Elaborarea strategiilor de R.U.

Tot aceeași autori au propus un model al strategiei de personal care se încadrează în strategia generală a firmei (figura 4.1).

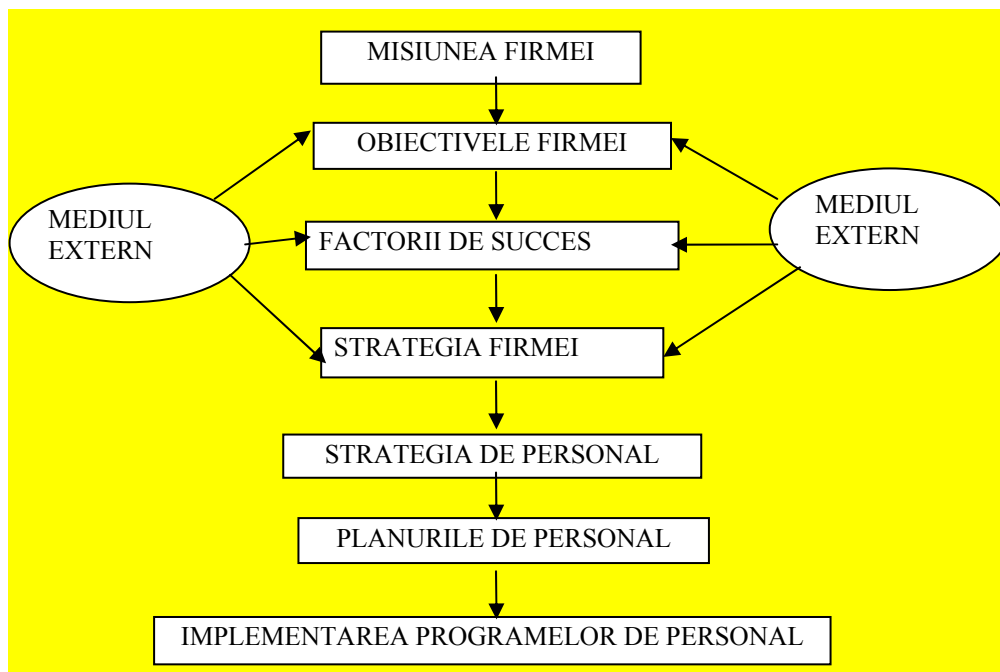


Fig. 4.1. Model al strategiei de personal



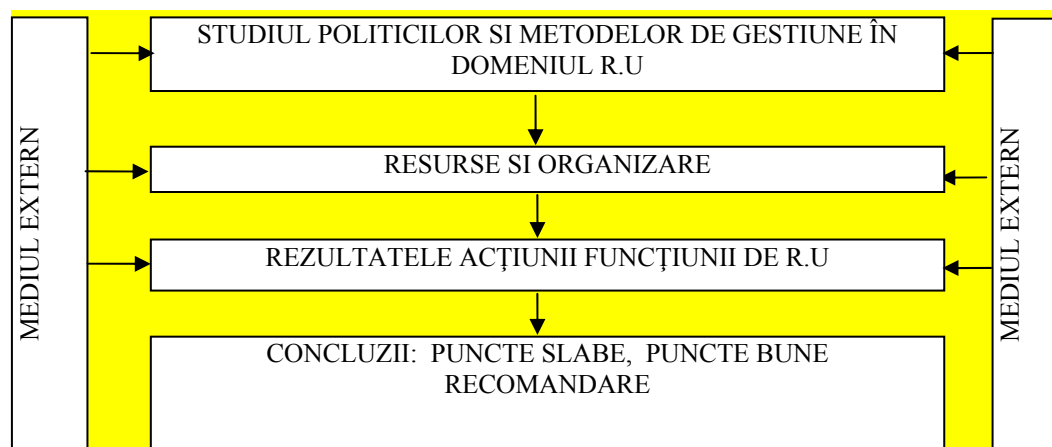


Fig. 4.2. Schema bloc a funcțiunii de R.U.

În acest context se vorbește din ce în ce mai mult de o „abordare strategică” de un „M.R.U. strategic” și de o „politică strategică de personal”.

Schema bloc a funcțiunii de R.U., (fig. 4.2) într-o societate comercială, în opinia altor specialiști, arată că ea este influențată de mediul extern. Concluziile acestei analize-diagnostic relevă punctele slabe și punctele tari ale organizației în domeniul managementului de personal.

Acești analiști afirmă că stabilirea unui portofoliu de R.U. este absolut necesar pentru a face o astfel de analiză. Ei au propus o matrice (fig. 4.3) după care personalul este încadrat în 4 categorii:

- Angajații problemă. Sunt angajații cu sau fără sarcini de conducere care pentru organizație reprezintă un anumit risc.
- Angajații cu performanțe foarte înalte. Sunt angajații care și-au atins limita lor de competență, în acele limite în care dezvoltarea lor era prevăzută.
- Angajații cu performanțe previzibile. Sunt angajați care au performanțe foarte înalte și un potențial ridicat de dezvoltare.
- Angajații semne de întrebare. Sunt angajați care dispun de un potențial de muncă ridicat dar care lucrează sub capacitatea lor.

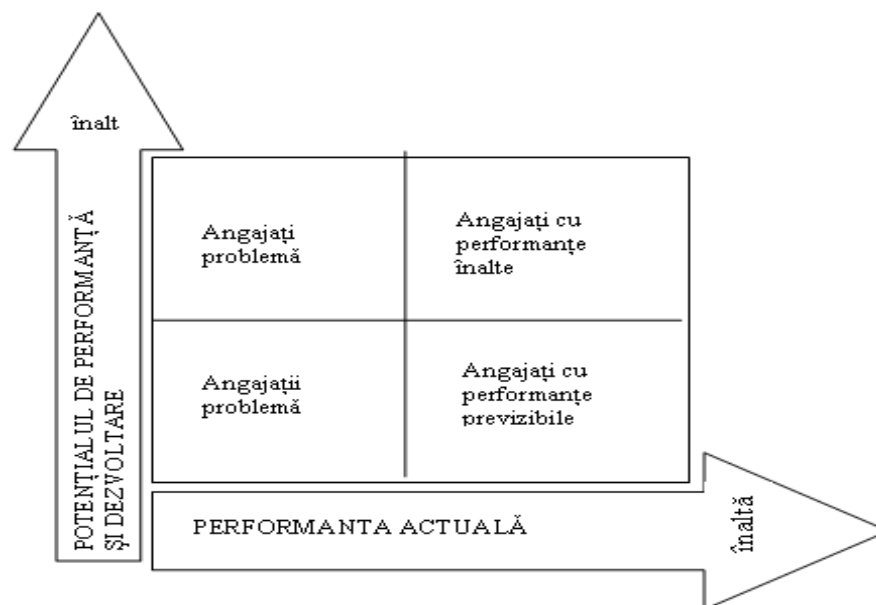


Fig. 4.3 Matrice personal

În construcția modelului de strategie pe care firma o va urma se va ține cont de mediul extern al firmei (vezi fig. 4.1), făcându-se o analiză a personalului de care dispune firma și se va compara forța de atracție pe care o are firma pe piața forței de muncă în raport cu celelalte firme concurente.

Această măsurare comparată se numește **metoda profilului** (rolf bühner) și este o metodă recomandată în practica managerială. Cu ajutorul metodei se pot identifica acei factori care sunt importanți pentru solicitantul de loc de muncă precum și șansele și riscurile firmei în legătură cu asigurarea de resurse umane în viitorul mai apropiat sau mai depărtat.

Metoda profilului este prezentată în fig. 4.4.

În mediul extern concurențial, în care firma își desfășoară activitatea, este bine să se facă o analiză asupra felului în care strategiile de R.U. produc sau nu efectele scontate.

#### 4.2.4. Etică și echitate

În anul 1997 a fost creată Agenția C.E.P.A.A. (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) în S.U.A. care a elaborat un cod de practică universală pentru condițiile de lucru din producție, pentru a satisface dorința clienților, ca bunurile pe care le-au achiziționat să provină dintr-un mediu sănătos.

Evaluare șanse(%)	Important			Foarte important		Evaluare risc(%)	Neimportant			Important	
	70	75	80	85	90		50	60	70	80	90
Caracteristici de șanse						Caracteristici de risc					
Activități sau posturi motivante						Timp liber					
Pregătirea și perfecționarea salariaților						Imaginea sau reputația firmei					
Lucrul individual						mărimea sau dimensiunea firmei					
Conducerea participativă						asigurările sociale					
Perspectivile carierei											
Salariu atractiv						asigurarea locului de munca					

Fig. 4.4. Șanse și riscuri în domeniul personalului

#### 4.2.5. Ierarhizare și decizie în strategiile M.R.U.

În cadrul Managementului Resurselor Umane este deosebit de importantă aranjarea unei structuri organizaționale pe nivele ierarhice, pentru ca în funcție de acestea să se poată lua deciziile de management corecte.

O unitate organizațională, după unii autori, este structurată astfel (fig. 4.5):

- **Top managerii.** Adoptă decizii în ceea ce privește obiectivele fundamentale.
- **Middle managerii.** Au rolul de „curelele de transmisie”, elaborează decizii, defalcă sarcini și urmăresc punerea lor în practică.
- **First-line manageri.** Conduc nemijlocit colectivele și au sarcina de a implementa deciziile celor 2 eșaloane superioare. Tot ei trebuie să raporteze sistematic rezultatele celorlalți manageri.

Decizia managerială se ia în funcție de natura problemei de rezolvat și soluția de aplicat pentru a o rezolva. În funcție de aceste lucruri putem discuta de 3 tipuri de decizii de R.U. (fig. 4.6)

- Decizii de rutină.
- Decizii adaptive.
- Decizii inovative.

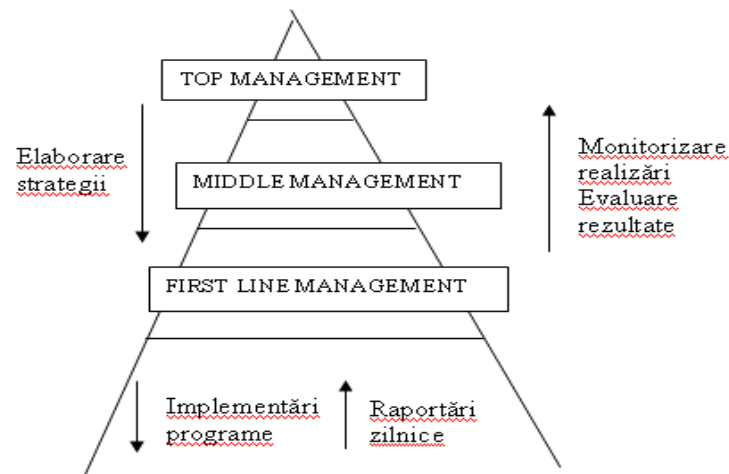


Fig. 4.5. Unitate organizațională

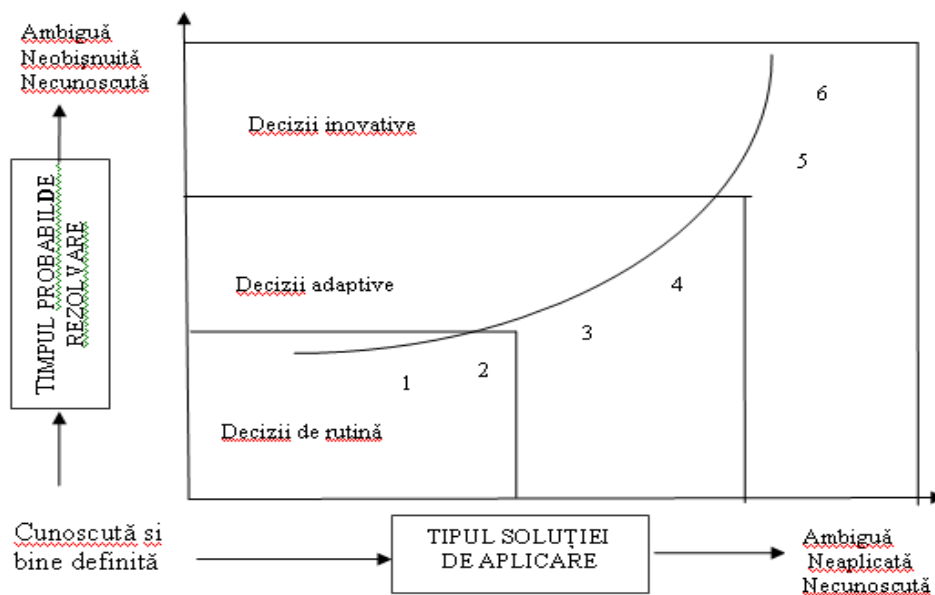


Fig. 4.6. Tipuri de decizii

Deciziile de rutină sunt zilnice, cele adaptive au o mai mare perioadă de timp la care se iau, iar cele inovative se adoptă o singură dată.

#### 4.3. TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI COMUNICĂRII (TIC)

Conform Strategiei de la Lisabona, **Tehnologia Informației și Comunicării (TIC)** joacă un rol esențial în creșterea productivității, în îmbunătățirea competitivității și în reducerea disparităților economice regionale. Utilizarea TIC este de natură să stimuleze dezvoltarea extensivă și intensivă a sectorului producției de bunuri și servicii. În ceea ce privește dezvoltarea extensivă, TIC oferă oportunitatea firmelor românești de a accesa noi piețe, pe plan regional și global sau de a promova și comercializa produse și servicii interne prin mijloace electronice. Dezvoltarea intensivă se datorează scăderii costurilor de producție, administrare și desfacere, ce poate rezulta într-o creștere semnificativă a productivității resurselor.

Contribuția TIC la creșterea economică și la competitivitatea firmelor depinde de nivelul de dezvoltare al sectorului la nivel național și de accesul firmelor la facilitățile TIC. Conform unui studiu efectuat pentru Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, progresul țării noastre în societatea informațională și oportunitățile de viitor sunt „departe de a fi satisfăcătoare. Principalele obstacole țin de accesul la Internet, de serviciile societății informaționale și de utilizarea TIC în economie. Investițiile mici în domeniul IT al firmelor este unul dintre principalele obstacole în dezvoltarea societății informaționale (...). Deși nivelul de investiții în TIC a avut un trend ascendent remarcabil, de la 0,89% în 2000 la 1,9% în 2005, România rămâne în continuare una dintre ultimele țări la acest indicator la nivel european (conform Eurostat)”.

În același timp însă, ultimii trei ani au văzut o creștere rapidă a prezenței telefoanelor mobile, a utilizării Internetului (incluzând broadband), a utilizării computerelor conectate la Internet de către firme și a investițiilor și cheltuielilor cu echipamentele. Numărul angajaților în companii care utilizează Internetul s-a dublat în industrie și construcții și a cunoscut o creștere importantă în sectorul comerț (de la 19% la 28%) din 2005 în 2006. Firmele românești din sectorul TIC au crescut cu 10% (majoritatea fiind IMM-uri), 19% în număr de angajați și 34% ca profit (reprezentând 3,5 % din totalul profitului firmelor românești) din 2005 în 2006. În anul 2006 (ultimele date disponibile de la INS), valoarea adăugată brută pe salariat pentru activitățile de informatică și activități conexe a fost de circa 43 mii lei. Conform Observatorului European pentru Tehnologia Informației (EITO), România se dovedește a fi cea mai dinamică piață tehnologică din Europa, cu o creștere de două ori mai rapidă decât a țării următoare (Slovacia). România este una din cele mai mari piețe de telecomunicații din Europa, mai precis a patra și respectiv a șasea ca piață de software și servicii. Segmentul software și servicii continuă să fie cel mai dinamic, înregistrând o creștere de 35% în 2006 comparativ cu 2005, net superioară creșterii economice, în timp ce statisticile ne arată o piață hardware caracterizată prin maturitate economică.

Într-un document preluat de portalul informațiilor din domeniul cercetării al UE, CORDIS de la Economist Intelligence Unit, se arată că România a reușit o serie de performanțe notabile în industria IT, urcând pe locul 36 în ierarhia mondială a competitivității în domeniul IT, stabilită de EIU, după ce în 2008 a ocupat locul 39. Același raport arată ca domeniul de activitate „Informatică și servicii conexe” este dominat de sectorul IMM-urilor.

E-economia în special, facilitată de TIC, oferă oportunități excelente de dezvoltare pentru IMM-uri, în special pentru cele care nu au un sistem de acoperire / distribuție național și european. Mai mult, pentru IMM-uri, spațiul virtual poate reprezenta o adevărată rampă de lansare sau re-lansare, în condițiile în care acestea beneficiază de o structură organizațională simplă și prea puțin birocratică.

Sectorul e-economiei a luat un avânt deosebit începând cu stabilirea cadrului său legal de funcționare în 2001. În ciuda trendului său ascendent, gradul de interconectare între e-economie și TIC poate fi în continuare

mult îmbunătățit, iar IMM-urile românești se află încă la începutul drumului în acest domeniu, numărul acestora active în e-economie rămânând la niveluri scăzute. Exploatarea TIC în domeniul e-economiei poate oferi un avantaj deosebit IMM-urilor: dacă din punct de vedere al resurselor (financiare, tehnologice și umane), IMM-urile sunt dezavantajate comparativ cu firmele de dimensiuni mari, flexibilitatea organizațională și comportamentală reprezintă atuu-uri considerabile în lupta pentru cucerirea piețelor virtuale.

Numeroase programe naționale și europene sprijină accesul și utilizarea TIC în firme, respectiv Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”, Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (PNCDI), împreună cu Inițiativa Europeană 2010 - O societate informațională pentru toți europenii.

#### **Utilizarea TIC, e-afaceri și oportunități de inițiere/ dezvoltare prin exploatarea piețelor virtuale.**

E-economia în special, facilitată de TIC, oferă oportunități excelente de dezvoltare pentru IMM-uri, în special pentru cele care nu au un sistem de acoperire / distribuție național și european. Mai mult, pentru IMM-uri, spațiul virtual poate reprezenta o adevărată rampă de lansare sau re-lansare, în condițiile în care acestea beneficiază de o structură organizațională simplă și prea puțin birocratică.

Sectorul e-economiei a luat un avânt deosebit începând cu stabilirea cadrului său legal de funcționare în 2001. În ciuda trendului său ascendent, gradul de interconectare între e-economie și TIC poate fi în continuare mult îmbunătățit, iar IMM-urile românești se află încă la începutul drumului în acest domeniu, numărul IMM-urilor active în e-economie rămânând la niveluri scăzute. Exploatarea TIC în domeniul e-economiei poate oferi un avantaj deosebit IMM-urilor: dacă din punct de vedere al resurselor (financiare, tehnologice și umane), IMM-urile sunt dezavantajate comparativ cu firmele de dimensiuni mari, flexibilitatea organizațională și comportamentală reprezintă atuu-uri considerabile în lupta pentru cucerirea piețelor virtuale.

Numeroase programe naționale și europene sprijină accesul și utilizarea TIC în firme, respectiv Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”, Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (PNCDI), împreună cu Inițiativa Europeană 2010 - O societate informațională pentru toți europenii.

## **4.4. STANDARDE INTERNAȚIONALE**

Orice întreprinzător, fie acesta persoană fizică sau corporație, are ca principală preocupare găsirea de metode de creștere a afacerii, a organizației și de a evita situațiile de criza, prin crearea unui **sistem propriu de management**.

Acest sistem de management va permite controlul asupra tuturor proceselor, distribuirea și analiza datelor interne, definirea și urmărirea obiectivelor la nivelul organizației, responsabilitățile managementului.

**Aplicarea la standardele internaționale** nu trebuie privită ca pe o obligație, ci ca o **necesitate**.

**Standardul**, prin natura definiției (conform DEX al Limbii Române), reprezintă o normă sau un ansamblu de norme care **reglementează calitatea, caracteristicile, forma, etc. unui produs**.

Prin aplicarea la standardele ISO și respectarea cerințelor acestora, întreprinzătorul va putea beneficia de **avantajele rezultate** prin certificarea sistemului propriu de management:

- Îmbunătățirea imaginii organizației/societății;
- Creșterea încrederii consumatorilor în produsele sau serviciile oferite de către întreprinzător, cât și a partenerilor de afaceri (clienți, furnizori) și în respectarea condițiilor contractuale asumate, confirmând

astfel tuturor partenerilor că societatea funcționează pe baza unui sistem de calitate recunoscut internațional;

- Plasarea și păstrarea într-o poziție avantajoasă pe piața concurențială a organizației respective, cucerirea de noi piețe de desfacere atât pe plan local cât și internațional, în funcție și de profilul firmei;
- Crearea cadrului necesar pentru îmbunătățirea continuă a proceselor interne, îmbunătățirea performanțelor produselor și serviciilor oferite clienților, prin adaptarea activă și sistematică la modificările condițiilor pieței.

Standardele variază în funcție de caracter, subiect sau volum, incluzând mai multe discipline, cu toate aspectele tehnice, economice, sociale, cât și cele de bază, cum ar fi limbajul, matematica, fizica, etc.

Se disting patru mari **tipuri de standarde**:

1. **Standarde de prescripții fundamentale** – terminologie, metrologie, convenții, semne și simboluri, etc.
2. **Standarde pentru metode de încercare și analiză**, pentru măsurarea caracteristicilor.
3. **Standarde pentru definirea caracteristicilor unui produs** sau a unei specificații pentru un serviciu, cât și pragurile de performanță ce trebuie atinse – sănătate, securitate, protecția mediului, utilizare adecvată, contracte standard, documentația ce însoțește produsele sau serviciile respective, etc.
4. **Standarde de organizație** care se referă la descrierea funcțiilor companiei/societății respective, la relațiile dintre acestea și la structurarea activităților – managementul calității, managementul proiectelor sau al sistemelor, managementul producției, analize de valoare, logistica etc.

**Standardele ISO** sunt numerotate, și au un **format de tipul: "ISO 9999:yyyy: Titlul"**, unde "9999" este numărul standardului, "yyyy" este anul publicării, iar "Titlul" descrie obiectul.

Fiecare organizație are un **sistem de management global, ce cuprinde trei sisteme** principale de management :

- Sistemul de management de calitate;
- Sistemul de management al mediului;
- Sistemul de management de securitate.

Toate acestea sunt reglementate prin standardele ISO corespunzătoare, respectiv:

- Standardul ISO 9000 – CALITATE;
- Standardul ISO 14000 – MEDIU;
- Standardul ISO 18000 /OHSAS – SECURITATE.

**1. Familia de Standarde ISO 9000** reprezintă o serie de standarde referitoare la sistemul de management al calității.

ISO 9000 este o familie de standarde, împărțite în trei categorii, fiecare având rolul sau specific, după cum urmează:

- **ISO 9000**, intitulat **SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII –PRINCIPII FUNDAMENTALE ȘI VOCABULAR**, este elaborat pentru a veni în sprijinul tuturor beneficiarilor de a înțelege terminologia principală, precum și principiile de management, în cadrul sistemelor de management al calității.

- Cea mai importantă secțiune a familiei de standarde este **ISO 9001**, intitulat **SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII – CERINȚE**, prin care sunt stipulate cerințele pentru sistemul de management,

fiind folosit ca referință de către organismele de certificare, care realizează evaluarea sistemului în vederea emiterii și menținerii certificatului.

Dacă celelalte categorii de sisteme de management din cadrul ISO 9000 sunt opționale, acestea fiind date sub forma de ghiduri, pentru ISO 9001 organizația trebuie să se concentreze și să-i acorde o atenție deosebită, în funcție de îndeplinirea cerințelor stipulate, putând trece sau pica un audit de certificare, supraveghere sau rectificare .

- **ISO 9004** – intitulat **SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII – LINII DIRECTOARE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANTELOR**, axat pe furnizarea de elemente de ajutor pentru îmbunătățirea sistemului, tratând clauza-cu-clauza cerințele din ISO 9001, principalele secțiuni referindu-se la: abordarea bazată pe procese a sistemului de management, compatibilitatea cu alte sisteme de management, linii directoare, ghid pentru autoevaluare cu clasificarea nivelelor de maturitate ale performanței sistemului de management al calității, legături între beneficiile ISO 9001 și rezultatele autoevaluărilor, respectiv procesul de îmbunătățire continuă.

**2. Familia de Standarde ISO 14000**, sunt standarde generale referitoare la sistemele de management de mediu, create pentru a ajuta organizațiile să continue să se dezvolte respectând cerințele în ceea ce privește minimizarea efectului negativ asupra mediului înconjurător prin din operațiunile întreprinse și de a fi în conformitate cu legile, regulamentele și cerințele de mediu în vigoare.

**ISO 14000 se referă la organizație în general**, la procesul de producție, la modul în care aceasta cunoaște și respecta legislația de mediu, **și nu la un anumit produs**.

Familia de standarde ISO 14000 cuprinde mai multe standarde, grupate pe cinci direcții de acțiune:

1. Sisteme de management de mediu;
2. Audit de mediu;
3. Evaluarea protecției comunităților umane față de activitățile industriale cu impact negativ asupra mediului;
4. Clasificarea din punctul de vedere al politicii de mediu;
5. Evaluarea ciclurilor de viață a produselor materiale și serviciilor.

Dintre acestea, cel mai important este **ISO 14001**, care prevede cerințele cu privire la integrarea managementului de mediu în structura generală a managementului calității din organizația/societatea respectivă.

Orice organizație sau instituție care dorește să întrețină și să îmbunătățească un sistem de management de mediu, asigurându-se că respectă politica de mediu declarată și obținerea certificării de către o organizație externă abilitată în domeniu, prin implementarea standardului ISO 14001 va beneficia:

- De un cadru pentru îmbunătățirea permanentă a performanței privind respectarea mediului înconjurător;
- De o imagine favorabilă față de autorități și cetățeni;
- De cost redus al gestionării deșeurilor;
- Costuri minime de distribuție prin economiile realizate la consumul de energie, apă, materii prime și materiale.

**3. Familia de Standarde 18000** se referă la sistemul de management de securitate și sănătate, ce acționează pentru protejarea angajaților organizației/instituției.

Dintre acestea, **OHSAS** („Occupational Health and Safety Management Systems”) **18001 – Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale**, este aplicabil oricărei organizații care dorește:



- O abordare pro-activa asupra sănătății și securității ocupaționale;
- Să stabilească un sistem de management în vederea eliminării sau minimizării riscurilor pentru angajați;
- Să implementeze, să mențină și să îmbunătățească un sistem de management al sănătății și securității;
- Să se asigure de propria conformitate cu politica sa declarată și să demonstreze conformitatea cu acest standard.

Standardul OHSAS 18001:2008 a fost elaborat astfel încât, organizațiile care doresc să implementeze toate sistemele de management referitoare la calitate, mediu și sănătate-securitatea ocupațională, să fie compatibil cu standardele pentru sistemele de management al calității și al mediului.

**Standardizarea este, așadar, o activitate utilă, necesară, de reglementare, de uniformizare, efectuată în interesul tuturor beneficiarilor**

#### 4.5. DREPTURI DE PROPRIETATE INTELECTUALĂ

Termenul de **proprietate intelectuală** este rezervat pentru acele categorii de proprietăți care rezultă din creația minții umane. WIPO/OMPI - World Intellectual Property Organization/Organizația Mondială pentru Proprietate Intelectuală sau alte organizații internaționale nu dau o definiție mai explicită a proprietății intelectuale. Țările semnatare ale Convenției pentru Stabilirea Drepturilor de Proprietate Intelectuală s-au rezumat la întocmirea unei liste de lucrări intelectuale protejate care include "lucrările literare, artistice și științifice, interpretările artiștilor, fonogramele, difuziunile, invențiile din toate domeniile, descoperirile științifice, designul, mărcile comerciale, mărcile de serviciu, denumirile comerciale, protecția împotriva concurenței neloiale și toate celelalte drepturi rezultate din activitatea intelectuală în domeniile industrial, științific, literar sau artistic." (Convenția Organizației Mondiale pentru Stabilirea Drepturilor de Proprietate Intelectuală - Convention Establishing the World Intellectual Property Organization, semnată la Stockholm, Iulie, 1967, art. 2, pct. VIII).

Toate domeniile evidențiate mai sus au comune două principii de bază, respectiv:

- Cel care generează proprietate intelectuală poate să-și obțină drepturile ca recompensă pentru munca sa;
- Drepturile privind o lucrare pot fi achiziționate sau obținute prin licență de către alte persoane sau organizații.

Drepturile de proprietate intelectuală sunt foarte importante deoarece o persoană care depune eforturi pentru realizarea unei creații intelectuale trebuie să aibă un anumit beneficiu. Prin acordarea de protecție pentru proprietatea intelectuală se încurajează dezvoltarea unor ramuri ale economiilor naționale. De asemenea, drepturile de proprietate industrială au un efect benefic în protejarea unor lucrări nescrise, ca expresie culturală a diferitelor țări.

În țara noastră proprietatea intelectuală este protejată de două organisme naționale, astfel:

1. Oficiul Român al Drepturilor de Autor - ORDA, protejează
  - a. Drepturile de autor: Scrierile literare și publicistice, conferințele, predicile, pledoariile, prelegerile și orice alte opere scrise sau orale, precum și programele pentru calculator; Operele științifice, scrise sau orale, cum ar fi: comunicările, studiile, cursurile universitare, manualele școlare, proiectele și documentațiile științifice; Compozițiile muzicale cu sau fără text; Operele dramatice, dramatico-muzicale, operele coregrafice și pantomimele; Operele cinematografice, precum și orice alte opere audiovizuale; Operele fotografice, precum și orice alte opere exprimate printr-un procedeu analog

fotografiei; Operele de artă plastică, cum ar fi: operele de sculptură, pictură, grafică, gravură, litografie, artă monumentală, scenografie, tapiserie, ceramică, plastica sticlei și a metalului, precum și operele de artă aplicată produselor destinate unei utilizări practice; Operele de arhitectură, inclusiv planșele, machetele și lucrările grafice ce formează proiectele de arhitectură; Lucrările plastice, hărțile și desenele din domeniul topografiei, geografiei și științei în general.

- b. Drepturile conexe: Drepturile interpreților; Drepturile producătorilor de fonograme; Drepturile societăților de difuziune.
2. Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci protejează Proprietatea Industrială, respectiv:
    - a. Brevetele de invenție;
    - b. Mărcile;
    - c. Indicațiile geografice;
    - d. Modelele și desenele industriale;
    - e. Topografiile circuitelor integrate;
    - f. Noile soiuri de plante;
    - g. Protecția împotriva concurenței neloiale;

#### **4.5.1. Drepturile de autor - copyright**

Convenția de la Berna prezintă desfășurat lista "lucrărilor literare și artistice" care include "orice producție din domeniul literaturii, științei și artei, oricare ar fi modul sau forma de exprimare", Sub acești termeni generali poate fi acoperită orice lucrare originală indiferent de meritul său literar și artistic.

*Proprietarul drepturilor de autor/copyright cu privire la o lucrare protejată poate să-si utilizeze lucrare după cum dorește și poate să împiedice utilizarea ei de către alte persoane sau organizații fără autorizarea sa. Astfel, deoarece proprietarul poate să împiedice alte persoane sau organizații să acționeze împotriva intereselor sale drepturile de autor/copyright sunt "drepturi de exclusivitate". Mai există două alte categorii de drepturi protejate de legea drepturilor de autor/copyright: drepturile economice și drepturile morale.*

Drepturile economice se referă la câteva categorii de drepturi și la limitările acestora care pot fi înstrăinate de către autorul original. Drepturile morale sunt inalienabile rămânând întotdeauna în posesia autorului indiferent dacă drepturile economice sunt transferate sau nu.

În plus față de categoriile de lucrări menționate mai sus, a apărut o nouă categorie de lucrări care trebuie protejate prin legea drepturilor de autor/copyright, respectiv producțiile multimedia. Deși nu s-a dat o definiție oficială a acestora, există în prezent un consens potrivit căruia orice combinație de sunete, texte și imagini în format digital care este accesibilă prin intermediul unui program de calculator este considerată o exprimare originală a autorului și este protejată prin legea drepturilor de autor/copyright.

Cele mai importante reglementări legislative privind drepturile de autor/copyright sunt:

##### ***Pe plan internațional***

- Convenția de la Berna privind protecția operelor literare și artistice;
- Înțelegerea TRIPS;
- Tratatul WIPO privind execuția/interpretarea și fonogramele (WPPT – WIPO Performances and Phonograms Treaty);
- Tratatul WIPO privind drepturile de autor/copyright (WCT – WIPO Copyright Treaty).

### ***În România***

- Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe

#### **4.5.2. Drepturile conexe**

Drepturile conexe sunt denumite mai exact "drepturi conexe dreptului de autor/copyright". Scopul drepturilor conexe este de a proteja interesele legitime ale unor persoane sau organizații care contribuie la comunicarea către public a unor creații sau aduc creativitate tehnică și organizatorică.

În mod tradițional drepturile conexe sunt garantate pentru trei categorii de beneficiari: interpreți, producători și societăți de difuziune. Nevoia de protecție pentru aceste trei grupuri a fost identificată în Convenția de la Roma din 1961 care a fost o încercare de a stabili reglementări internaționale într-un domeniu nou în care existau doar câteva legislații naționale. Cu alte cuvinte majoritatea statelor aveau doar proiecte de legi sau hotărâri de guvern înainte de a adera la Convenție. Convenția de la Roma, deși este imperfectă și necesită revizie, este încă singurul reper internațional de protecție în domeniul drepturilor conexe. Ca și dreptul de autor, Convenția de la Roma și legile naționale conțin limitări ale drepturilor în ceea ce privește utilizarea personală, realizarea unor scurte relatări a unor evenimente și utilizarea în scop didactic și pentru cercetarea științifică.

Durata protecției acordate pentru drepturile conexe, așa cum a fost stabilită prin Convenția de la Roma, este de 20 de ani de la sfârșitul anului în care s-a realizat interpretarea, înregistrarea sau difuziunea. Măsurile conservatoare sau de siguranță se referă la despăgubiri pentru încălcarea drepturilor conexe. Acestea include despăgubiri civile, sancțiuni penale, măsuri luate la graniță precum și măsuri și sancțiuni împotriva abuzurilor.

Cel mai nou tratat în domeniul drepturilor conexe, tratatul WPPT, amplifică scopul protecției drepturilor interpreților și producătorilor de fonograme prin luarea în considerare a realizărilor erei digitale, asigurând protecția privind exploatarea creațiilor în format digital, inclusiv prin Internet.

Este important să reținem că drepturile conexe pot servi, de asemenea, pentru protecția unor expresii culturale nescrise sau neînregistrate, în multe țări în curs de dezvoltare. Protecția drepturilor conexe a devenit parte a unui tablou mult mai larg și constituie o precondiție necesară participării la sistemul internațional de comerț și investiții.

Reglementări legislative privind drepturile conexe

#### ***Pe Plan internațional***

- Convenția de la Roma privind protecția interpreților, producătorilor de fonograme și a societăților de difuziune;
- Înțelegerea TRIPS;
- Tratatul WIPO privind execuția/interpretarea și fonogramele (WPPT – WIPO Performances and Phonograms Treaty);
- Convenția de la Brussel cu privire la distribuția programelor transmise prin satelit.

### ***În România***

- Legea nr. 8 din 14 martie 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe.

### 4.5.3. Protecția prin brevetare

Brevetele constituie una dintre cele mai vechi modalități de protecție a proprietății intelectuale și, ca toate formele de protecție a proprietății intelectuale, scopul sistemului de brevetare este de a încuraja dezvoltarea economică prin recompensarea creativității intelectuale.

Sub protecția unui brevet sunt acoperite atât noile creații cât și dezvoltarea celor existente. O realizare științifică precum inventarea penicilinei este la fel de importantă și la fel de protejată precum realizarea unei noi biele la o mașină în scopul măririi vitezei de deplasare. Brevetele protejează invențiile și, în general, o invenție poate fi definită ca o nouă soluție la o problemă tehnică. Soluția este "ideea" și protecția prin brevet nu cere obligatoriu ca invenția să fie reprezentată într-o formă fizică. Există reguli și excepții pentru unele realizări care nu pot fi brevetate. Printre acestea se numără mașinile care contrazic legile naturii, cum ar fi un perpetuum mobile. Alte elemente exceptate de la brevetare sunt teoriile științifice și metodele matematice, schemele, regulile și metodele din domeniul afacerilor și metodele de tratament și diagnosticare pentru oameni și animale.

Odată ce a fost depus dosarul de cerere a invenției, există două abordări: în unele țări este examinat numai ca o formalitate iar în altele se aplică o examinare substanțială de către experți în domeniu pentru a se stabili dacă satisface condițiile de brevetare. Principalele caracteristici pe care trebuie să le aibă o invenție sunt: să fie nouă sau să conțină elemente de noutate; să implice un pas inventiv; să poată fi aplicată industrial.

*Pe scurt, se poate spune că brevetul poate fi considerat ca o afacere între public și inventator. Prin acordarea protecției pentru o anumită perioadă de timp, statul se asigură că inventatorul este recompensat. După expirarea termenului, care este de obicei de 20 de ani de la data depunerii dosarului, invenția devine disponibilă pentru a fi utilizată de către oricine. Impunerea respectării drepturilor obținute prin brevet este un subiect foarte amplu iar deținătorul brevetului trebuie să negocieze și să acționeze conform legilor pentru apărarea drepturilor sale. Atâta timp cât nu există protecție internațională, inventatorul trebuie să plătească o taxă de întreținere în fiecare țară în care dorește să-și protejeze invenția.*

#### **Reglementări legislative privind brevetarea**

##### *Pe Plan internațional*

- Tratatul de Cooperare privind Brevetele (PCT – Patent Cooperation Treaty);
- Înțelegerea TRIPS;
- Convenția privind brevetul European încheiată la Munchen la 5 oct 1973 cu modificările și completările ulterioare;
- Convenția de la Paris privind protecția proprietății industriale din 20 martie 1883, revizuită și modificată.

##### *În România*

- Legea nr. 64 din 11 octombrie 1991 privind brevetele de invenție;
- Legea nr. 3 din 8 ianuarie 1998 privind aderarea României la aranjamentele care instituie o clasificare internațională în domeniul proprietății industriale (Aranjamentul de la Nisa, din 15 iunie 1957, revizuit la Stockholm la 14 iulie 1967 și la Geneva, la 13 mai 1977 și modificat la 2 Oct. 1979, Aranjamentul de la Locarno privind clasificarea internațională a desenelor și modelelor industriale, semnat la 8 Octombrie 1968 și modificat la 28 Septembrie 1979, Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională a brevetelor de invenție din 26 Martie 1971, modificat la 28 septembrie 1979, Aranjamentul de la Viena care instituie clasificarea internațională a elementelor figurative ale mărcilor, întocmit la Viena la 12 iunie 1973 și modificat la 1 Octombrie 1985)

#### 4.5.4. Protecția mărcilor comerciale

O marcă comercială este un semn care individualizează bunurile sau serviciile unei anumite întreprinderi în vederea distingerii acestora față de cele ale competitorilor. Trebuie reținut că o marcă comercială este un cuvânt, un simbol, un număr, o literă (text), un slogan, un sunet, o culoare și uneori chiar un miros care identifică sursa bunului și/sau serviciului pentru care este utilizată marca comercială.

Mărcile sunt un domeniu al proprietății intelectuale și scopul lor este de a proteja numele produsului și nu al unei invenții sau a unei idei privind produsul. Mărcile pot fi deținute de persoane fizice sau de firme și trebuie înregistrate la agențiile guvernamentale pe care la modul general le numim oficii pentru mărci comerciale. Când marca comercială este utilizată în legătură cu un serviciu, este denumită adesea „Marcă de serviciu” – „servicemark”.

În general, o marcă comercială trebuie să fie distinctivă și nu trebuie să fie descriptivă pentru bunul sau serviciul pe care îl reprezintă. De exemplu, cuvântul „vegetale” nu poate fi înregistrat ca marcă comercială pentru un supermarket din moment ce este clar că este descriptivă pentru produsele pe care le desface supermarket-ul. În plus, nu poate fi înregistrată ca marcă comercială pentru vânzare de morcovi deoarece reprezintă un termen generic pentru morcovi. Pe de altă parte, cuvântul vegetale poate fi înregistrat ca marcă comercială pentru, de exemplu, o bicicletă, deoarece nu are nici o legătură cu bicicleta.

Marca comercială - Trademark, cunoscută și sub numele de marcă – Brand sunt parte a vieții de zi cu zi. Așa cum numele nostru ne identifică și ne distinge, scopul principal al unei mărci este de a identifica sursa unui produs și de a distinge acel produs de produsele care provin din altă sursă. De obicei mărcile garantează un anumit nivel al calității – bună sau slabă. O marcă comercială ne ajută ca, pe baza experienței noastre, să alegem un produs de o anumită calitate și să evităm alte produse pe care nu le dorim.

Reglementări legislative privind protecția mărcilor

##### ***Pe Plan internațional***

- Înțelegerea de la Madrid privind înregistrarea internațională a mărcilor;
- Tratatul privind mărcile – Trademark Law Treaty – TLT – Geneva, 27 Oct 1994;
- Aranjamentul de la Nisa privind clasificarea internațională a produselor materiale și serviciilor în vederea înregistrării mărcilor, din 15 iunie 1957, revizuit la Stockholm la 14 iulie 1967 și la Geneva, la 13 mai 1977 și modificat la 2 Oct. 1979
- Aranjamentul de la Viena care instituie clasificarea internațională a elementelor figurative ale mărcilor, întocmit la Viena la 12 iunie 1973 și modificat la 1 Octombrie 1985.

##### ***În România***

- Legea nr. 28/1967 privind mărcile industriale;
- Legea nr. 76/1999 privind aderarea României la Înțelegerea de la Madrid din 21 mai 1980;
- Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice;
- Legea nr. 4/1998 privind aderarea României la Tratatul privind dreptul Mărcilor, adoptat la Geneva la 27 Oct 1994;
- Legea nr. 3 privind aderarea României la aranjamentele care instituie o clasificare internațională în domeniul proprietății industriale (Aranjamentul de la Nisa privind clasificarea internațională a produselor materiale și serviciilor în vederea înregistrării mărcilor, din 15 iunie 1957, revizuit la Stockholm la 14 iulie

1967 și la Geneva, la 13 mai 1977 și modificat la 2 Oct. 1979, Aranjamentul de la Locarno privind clasificarea internațională a desenelor și modelelor industriale, semnat la 8 Octombrie 1968 și modificat la 28 Septembrie 1979, Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională a brevetelor de invenție din 26 Martie 1971, modificat la 28 septembrie 1979, Aranjamentul de la Viena care instituie clasificarea internațională a elementelor figurative ale mărcilor, întocmit la Viena la 12 iunie 1973 și modificat la 1 Octombrie 1985).

#### **4.5.5. Protecția Indicațiilor Geografice/Denumirilor de origine**

Utilizarea indicațiilor geografice este o metodă importantă pentru a indica originea unui bun sau serviciu. Unul dintre scopurile fundamentale este de a promova comerțul prin informarea clientului asupra originii produsului. Adesea acest lucru implică o anumită calitate pe care o caută clientul. Indicațiile geografice pot fi utilizate atât pentru produse industriale cât și pentru produse agricole. Protecția unor asemenea indicații se bazează pe legile naționale, dar există diferite tratate internaționale care asigură protecția într-o serie de țări.

O Indicație Geografică este, de fapt, o informație care arată că un produs dat provine dintr-o anumită regiune geografică. Cele mai cunoscute exemple de indicații geografice sunt cele utilizate pentru vinuri și pentru băuturi spirtoase. De exemplu, indicația geografică Champagne este utilizată pentru a indica faptul că un anumit sortiment de vin spumos este originar din regiunea franceză Champagne. În același mod, indicația Cognac este utilizată pentru băutura alcoolică din regiunea franceză situată în apropierea orașului Cognac. Indicațiile geografice sunt utilizate și pentru alte produse în afară de vinuri și băuturi spirtoase cum ar fi tutunul cubanez sau brânza Roquefort. Ele pot fi utilizate, de asemenea, pentru produse industriale, de exemplu Sheffield pentru o anumită marcă de oțel.

#### **Reglementări legislative privind indicațiile geografice/denumirile de origine**

##### *Pe Plan internațional*

- Înțelegerea de la Lisabona pentru Protecția Apelărilor la Origine și Înregistrarea lor Internațională;

##### *În România*

- Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice;
- Legea nr. 4/1998 privind aderarea României la Tratatul privind dreptul Mărcilor, adoptat la Geneva la 27 Oct 1994;
- Legea nr. 3 privind aderarea României la aranjamentele care instituie o clasificare internațională în domeniul proprietății industriale (Aranjamentul de la Nisa privind clasificarea internațională a produselor materiale și serviciilor în vederea înregistrării mărcilor, din 15 iunie 1957, revizuit la Stockholm la 14 iulie 1967 și la Geneva, la 13 mai 1977 și modificat la 2 Oct. 1979, Aranjamentul de la Locarno privind clasificarea internațională a desenelor și modelelor industriale, semnat la 8 Octombrie 1968 și modificat la 28 Septembrie 1979, Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională a brevetelor de invenție din 26 Martie 1971, modificat la 28 septembrie 1979, Aranjamentul de la Viena care instituie clasificarea internațională a elementelor figurative ale mărcilor, întocmit la Viena la 12 iunie 1973 și modificat la 1 Octombrie 1985).

#### 4.5.6. Protecția modelelor industriale/designului

Un model industrial / design este acel aspect al unui produs util care este ornamental sau estetic. El poate fi o caracteristică tridimensională cum ar fi forma sau suprafața sau o caracteristică bidimensională cum ar fi modele, linii sau culori. Ca orice forma de proprietate intelectuală un model industrial trebuie protejat.

Prin protejarea unui model industrial/design proprietarul este asigurat de drepturile exclusive împotriva copierii neautorizate sau imitării de către alte persoane sau firme pe o perioadă de timp care, de obicei, este de maxim 15-25 de ani funcție de legile naționale specifice. Înțelegerea TRIPS fixează o perioadă minimă de protecție de 10 ani.

În majoritatea țărilor un model industrial/design trebuie protejat pe baza legilor privind modelele industriale și, ca o regulă generală, pentru a fi înregistrat, un model trebuie să fi "nou" sau "original". Ceea ce înțelegem prin noutate și originalitate poate să difere de la o țară la alta și, de aceea, însăși procesul de înregistrare diferă de la o țară la alta. În mod particular acest proces poate să implice sau nu o examinare a formei și substanței obiectului înregistrării pentru a i se stabili gradul de noutate sau de originalitate.

De asemenea, un model industrial/design trebuie să fi reproductibil prin mijloace industriale.

Înțelegerea de la Haga, care este administrată de WIPO, ajută persoanele sau firmele rezidente sau originare din statele semnatare ale înțelegerii să obțină protecția unui model industrial/design într-un număr de țări, de asemenea semnatare ale înțelegerii, printr-o procedură simplă. Conform acestei proceduri este nevoie doar de o singură înregistrare internațională în limba Engleză sau Franceză care implică plata unei singure taxe și depunerea dosarului la un singur oficiu. Acest oficiu poate fi Biroul Internațional al WIPO sau un oficiu național al uneia dintre țările semnatare.

Reglementări legislative privind protecția modelelor industriale/design-ului

##### *Pe Plan internațional*

- Înțelegerea de la Haga privind Depozitul Internațional al Modelelor Industriale
- Înțelegerea TRIPS.

##### *În România*

- Legea nr. 44/1992 privind aderarea României la Aranjamentul de la Haga privind depozitul internațional de desene și modele industriale, din 6.11.1925, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 29/1992 privind protecția desenelor și modelelor industriale;
- Legea nr. 3 privind aderarea României la aranjamentele care instituie o clasificare internațională în domeniul proprietății industriale (Aranjamentul de la Nisa privind clasificarea internațională a produselor materiale și serviciilor în vederea înregistrării mărcilor, din 15 iunie 1957, revizuit la Stockholm la 14 iulie 1967 și la Geneva, la 13 mai 1977 și modificat la 2 Oct. 1979, Aranjamentul de la Locarno privind clasificarea internațională a desenelor și modelelor industriale, semnat la 8 Octombrie 1968 și modificat la 28 Septembrie 1979, Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională a brevetelor de invenție din 26 Martie 1971, modificat la 28 septembrie 1979, Aranjamentul de la Viena care instituie clasificarea internațională a elementelor figurative ale mărcilor, întocmit la Viena la 12 iunie 1973 și modificat la 1 Octombrie 1985).

#### 4.5.7. Protecția noilor soiuri de plante

În majoritatea legislațiilor naționale sunt protejate drepturile amelioratorului asupra noilor soiuri de plante din toate genurile și speciile prin eliberarea unui brevet de soi de către Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci. În țara noastră, protecția noilor soiuri de plante se face în baza legii nr. 255 din 30 decembrie 1998.

Conform legii 255/1998 se acordă protecție unui soi de plante dacă acesta îndeplinește cinci mari condiții, respectiv dacă este nou, distinct, omogen, stabil și poartă o denumire conform legii.

#### 4.5.8. Protecția topografiilor circuitelor integrate

Topografiile circuitelor integrate sunt protejate pe teritoriul României de **legea nr. 16 din 6 martie 1995** privind protecția topografiilor circuitelor integrate, prin înregistrarea la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci, în condițiile prevăzute prin lege.

Conform majorității legislațiilor, prin **circuit integrat** se înțelege *un produs, sub forma sa finală sau sub o forma intermediară, alcătuit dintr-un ansamblu de componente active și pasive, inclusiv interconexiunile, care fac parte în totalitate sau parțial din corpul sau suprafața unei piese materiale, produs care este destinat să îndeplinească o funcție electronică.* De asemenea, prin **topografie a unui circuit integrat**, denumită, pe scurt, **topografie**, se înțelege *dispunerea tridimensională - oricare ar fi expresia sa - a unor elemente ale unui circuit integrat, din care cel puțin unul este un element activ, și a tuturor interconexiunilor sau a unei părți din interconexiunile circuitului integrat sau o astfel de dispunere tridimensională pregătită pentru fabricarea circuitului integrat.*

Pe baza legilor, sunt protejate **topografiile originale**, respectiv acele topografii care constituie rezultatul efortului intelectual al creatorilor lor și care, la data când au fost create, nu erau uzuale pentru creatorii de topografii și pentru fabricanții de circuite integrate.

Titularul unei topografii înregistrate are, pe toată durata protecției, dreptul de a exploata topografia, precum și dreptul de a permite sau interzice altor persoane să exploateze topografia. Drepturile titularului unei topografii protejate asupra circuitului integrat nu sunt condiționate de faptul că circuitul este încorporat sau nu într-un produs.

O topografie înregistrată la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci este protejată pe teritoriul țării respective pe o perioadă care începe de la data oficială de înregistrare a topografiei sau de la data primei exploatare comerciale a topografiei, dacă aceasta este anterioară datei oficiale de înregistrare, și se încheie în ultima zi a celui de-al **zecelea an** care urmează anului în care începe perioada de protecție.

#### 4.5.9. Protecția împotriva actelor de concurență neloială

Articolul 10bis (2) al Convenției de la Paris definește un act de concurență neloială ca fiind "orice act de concurență contrară practicilor cinstite în probleme legate de comerț și industrie"

Cele mai importante acte de concurență neloială sunt **cauzarea de confuzie, inducerea în eroare, discreditarea concurenților, obținerea de avantaje din realizările altora și promovarea comparativă.**

Cauzarea de confuzie apare în special în cazul indicațiilor de origine și în cazul formei de prezentare a produselor.



Inducere este acțiunea de creare a unei impresii false despre produsele unui competitor și poate avea consecințe foarte serioase: pe baza unor informații incorecte, consumatorul poate suferi prejudicii financiare sau alte prejudicii mai grave. Pe de altă parte, competitorul corect pierde clienții.

Discreditarea competitorilor este, în general, definită ca fiind orice declarație falsă cu privire la un competitor de natură să dăuneze activității sale comerciale. Ca și inducerea în eroare, discreditarea competitorilor reprezintă o încercare de a înșela consumatorii prin furnizarea de informații incorecte. Spre deosebire de inducerea în eroare, discreditarea competitorilor nu se realizează prin declarații false despre produsele acestora, ci prin formularea unor aprecieri mincinoase despre un competitor sau despre produsele sale. De aceea discreditarea implică întotdeauna un atac direct asupra unui om de afaceri sau asupra unei anumite categorii de oameni de afaceri.

O parte însemnată a competitivității unei întreprinderi se datorează informațiilor acumulate și dezvoltate de către întreprindere sau de angajații săi. Dacă aceste informații sunt oferite unui competitor, fără acordul proprietarului lor, avem de-a face cu un act de concurență neloială prin divulgarea de informații secrete. Divulgarea de informații secrete este definită ca un act de concurență neloială de către Înțelegerea TRIPS din 1994, care obligă membrii Organizației Mondiale a Comerțului – World Trade Organization să asigure protecție împotriva “divulgării de secrete”.

Noțiunea de “obținere de avantaje necuvenite din realizările altora” („free riding”, cum este cunoscută în limba engleză) are anumite caracteristici comune cu cauzarea de confuzii și cu inducerea în eroare. Ea poate fi definită ca o **formă de concurență prin imitare**. În condițiile unei piețe libere exploatarea sau “adaptarea” realizărilor altor persoane sau organizații este incorectă numai în anumite circumstanțe. Pe de altă parte, actele de confuzie sau de inducere în eroare implică și obținerea de avantaje necuvenite din realizările altora și sunt recunoscute întotdeauna ca acte de concurență neloială.

Există mai multe tipuri de avantaje necuvenite obținute din realizările altora dintre care cea mai importantă este diluarea valorii distinctive și a calității mărcii unui concurent. Acest lucru se întâmplă dacă este utilizată o marcă similară pentru alte produse materiale sau servicii.

Promovarea comparativă poate avea două forme:

- **o referire pozitivă la un alt produs** – pretinderea că un produs propriu este la fel de bun ca unul al unui competitor;
- **o referire negativă la un alt produs** – pretinderea că un produs propriu este mai bun decât unul al unui competitor.

În primul caz, dacă produsul competitorului este foarte bine cunoscut, problema care apare constă în însușirea nemeritată a reputației unui competitor. În cel de-al doilea caz, când produsul competitorului este criticat, intervine o problemă de discreditare. Ambele forme de comparare implică o referire neautorizată la un competitor, care este menționat după nume sau care poate fi identificat implicit de către public.

Reglementări legislative privind protecția împotriva concurenței neloiale

*Pe Plan internațional*

- Convenția de la Paris privind Protecția Proprietății Industriale, revizuită la Bruxelles în anul 1900;
- Înțelegerea TRIPS.

*În România*

- Legea nr. 11 din 29 ianuarie 1991 privind combaterea concurenței neloiale.

## **5. CUM SĂ BENEFICIEZI DE SPRIJIN EXTERN**

### **5.1. HELP DESKS PENTRU AFACERI**

Help desk este un instrument valoros care oferă servicii utilizatorilor.

În contextul specific promovării antreprenoriatului, serviciile oferite utilizatorilor (contractorilor) sunt de tip fiscal, financiar, securitate socială și strategic și de marketing. În acest ultim domeniu, una din cele mai importante sarcini ale unui help desk este serviciul de asistență dedicat spiritului antreprenorial: sprijin în căutarea de parteneriate, contacte etc.

Aceste servicii sunt de obicei oferite utilizatorilor prin trei linii principale:

- Informare: orientare în domeniul programelor de finanțare disponibile la nivel național și comunitar;
- Pregătire profesională: seminarii și articole informative educaționale și scurte module de formare profesională concepute pentru a ilustra scopurile și mijloacele de acces la finanțare națională și comunitară;
- Asistență tehnică: identificarea partenerilor cei mai potriviți pentru prezentarea de proiecte, a liniilor de cercetare și asistență pentru pregătirea și depunerea propunerilor de proiecte.

Pentru a crea un help desk nu există linii specifice de finanțare de către UE sau programe operaționale specifice. De obicei, apar ca produs terminal în cadrul propunerilor de proiecte care vizează punerea în aplicare de serviciilor, ca punct de contact cu utilizatorii. Aceasta a constituit principala metodă prin care majoritatea a help desk-urilor au fost create la nivel național în ultimii patru ani, începând de la aderarea României la Uniunea Europeană.

De obicei, acele instituții care au ca obiectiv dezvoltarea afacerilor locale, cum ar fi camerele de comerț, sunt echipate cu suport de utilizator Help Desk. Acestea acționează ca sprijin inițial pentru ca utilizatorii să-și eficientizeze căutarea de parteneri sau clienți potriviți. Deci, atunci când cineva caută servicii de suport de la un help desk din România, primul pas este să se adreseze la cea mai apropiată cameră de comerț. Acestea vor fi cu siguranță capabile să ofere, cel puțin, îndrumare pentru parcurgerea primilor pași pentru obținerea de informații corecte, dacă nu chiar - în cel mai bun caz - să ofere informații detaliate cu privire la subiect. Al doilea pas este, de asemenea, accesarea resurselor online necesare pentru a demara un antreprenoriat: în ultimii ani, un număr semnificativ de help desk-uri au fost create pentru a oferi servicii online de sprijin în domeniul antreprenoriatului și parteneriatului, în multe cazuri, cu titlu gratuit, cum ar fi [www.immromania.ro](http://www.immromania.ro).

## 5.2. INCUBATOARE DE AFACERI

Incubatoarele de afaceri sunt programe concepute să accelereze dezvoltarea cu succes a companiilor antreprenoriale printr-o serie de resurse și servicii de sprijinire a întreprinderilor, dezvoltate și orchestrate de managementul incubatoarelor și oferite atât în cadrul incubatoarelor, cât și prin rețeaua de contacte a acestora. Incubatoarele diferă în modul în care livrează serviciile lor, în ceea ce privește structura lor organizatorică și tipurile de clienți pe care le deservește. Parcurgerea cu succes a unui program de incubare de afaceri crește probabilitatea ca un o companie start-up să rămână în afaceri pe termen lung. Istoriceste vorbind, 87% dintre absolvenți incubatoarelor rezistă în afaceri. Incubatoarele diferă de centrele tehnologice de cercetare, deoarece sunt dedicate companiilor de la începutul activității lor.

Serviciile cele mai frecvente oferite de un incubator sunt:

- ajutor de bază pentru afaceri;
- activități aferente constituirii de rețele;
- asistență în marketing;
- acces la Internet de mare viteză;
- ajutor în managementul financiar;
- acces la împrumuturi bancare, fonduri și programe de garantare;
- ajutor pentru sporirea abilităților de prezentare;
- legături la resursele din învățământul superior;
- legături cu parteneri strategici;
- acces la investitori și capitalul de tip venture;
- programe de pregătire profesională în domeniul afacerilor;
- comitete de îndrumare și mentori;
- managementul identificării echipelor;
- ajutor în eticheta afacerilor;
- asistență în tehnologia de comercializare;
- ajutor pentru conformarea la regulamente;
- managementul proprietății intelectuale.

În ultimii ani, un număr crescut de incubatoare de afaceri au apărut la nivel național. Aproape fiecare oraș mare are cel puțin un incubator de afaceri găzduit, în general, de către universități sau de camerele de comerț. Pe portalul [www.portalincubatorimm.ro](http://www.portalincubatorimm.ro) (portalul incubatoarelor românești de afaceri) sunt enumerate 53 de incubatoare de afaceri la nivel național. Cele mai multe au declarat un scop social: să contribuie la scăderea nivelului șomajului în regiunile lor. Majoritatea incubatoarelor de afaceri au fost susținute în momentul creării lor de către consiliile județene și au beneficiat de sprijin financiar din partea Băncii Mondiale, BERD sau Programul național multianual pentru crearea de incubatoare tehnologice și de afaceri coordonat de Agenția Națională pentru IMM-uri (puse în aplicare prin intermediul PNUD).

Din aceste 53 incubatoare de afaceri, patru sunt situate în Regiunea Sud-Est: unul este situat în județul Brăila (Asociația INCAF Brăila) și trei în județul Constanța (Incubatorul de Afaceri Lafarge Medgidia; Incubatorul de Afaceri Constanța; SIVA Norvegia). Cele 4 incubatoare de afaceri oferă diverse tipuri de servicii în perioada de incubație pentru orice tip de activități economice.

### 5.3. SERVICII DE BUSINESS ANGEL

Un „**Business Angel**” este o persoană fizică, ce dispune de resurse financiare semnificative și de experiență în conducere, care investește într-o companie inovativă, în tineri întreprinzători care doresc să-și clădească o afacere de succes, dar nu dispun de fondurile necesare sau nu pot accesa ușor un alt tip de finanțare (credite bancare, investitori instituționali). În afară de suportul financiar, un „business angel” va pune la dispoziția antreprenorului competențele, experiența în elaborarea strategiei și experiența managerială, relațiile pe care le are și o parte din timpul său. În schimbul suportului financiar și cunoștințelor oferite, „Îngerul” investitor va solicita cedarea unei părți din acțiuni, fără a cere nicio garanție pentru sumele oferite.

#### Un „**Business Angel**” investește în oameni, nu în proiecte!

Pentru a intra în afacere, „Business Angelul” va efectua o analiză atentă a acesteia și a antreprenorului care o va gestiona, va identifica eventualele riscuri sau aspecte negative ale proiectului. Atunci când antreprenorul propune o afacere sau o idee de afaceri, un business angel va lua în calcul o serie de variabile ca:

- experiența antreprenorului în domeniul în care se încadrează proiectul de afaceri propus;
- realizările concrete până în prezent ale acestuia în domeniul respectiv (și în general);
- reputația, etica acestuia atât în afaceri și în viața privată;
- asumarea necondiționată de către antreprenor a unui risc alături de business-angel, în respectul proiect.

Antreprenorul trebuie să fie o persoană onestă, entuziastă, energică, inventivă, realistă, cu inițiativă și cu dorința de a reuși, să aibă putere mare de muncă și concentrare, să își poată susține cu soluții și argumente planul de afaceri prezentat „Business Angelului”.

Etapele ce trebuie parcurse până la obținerea finanțării:

- Întocmirea unei fișe de proiect, care trebuie să conțină în mare o prezentare a firmei solicitante sau a ideii de afacere, oferta și piața pe care operează solicitantul, numărul de angajați necesar și nevoile financiare;
- Stabilirea întâlnirii cu un „Business Angel”;
- Transmiterea prin e-mail către Business Angel a unei prezentări foarte concise a oportunității de investiție.
- Întâlnirea propriu-zisă, în timpul căreia antreprenorul va expune planul de afacere și oferta corectă de ambele părți, care va trebui susținută și argumentată. Planul de afaceri trebuie bine detaliat și viabil. Datele principale pe care antreprenorul trebuie să le cuprindă în proiectul prezentat se referă la indicatorii de afacere care trebuie calculați cât mai realist posibil și analiza pieței, suma solicitată pentru investiție și randamentul minim propus, care trebuie să fie de obicei mare pentru a acoperi o rată mare de risc.
- Evaluarea proiectului care poate dura de la două luni, până la șase luni.

La câțiva timp de la lansarea afacerii, investitorul business-angel își vinde participația către un investitor mai mare, pentru a-și marca profitul pe acel proiect.

### 5.4. INSTRUMENTE DE FINANȚARE

Uniunea Europeană oferă **sprijin pentru întreprinderile mici și mijlocii din Europa**. Acesta este disponibil sub forme diferite, precum subvenții, împrumuturi și, în anumite cazuri, garanții. Sprijinul poate fi oferit:

- **direct**, prin intermediul programelor gestionate la nivel național sau regional, precum *Fondurile structurale* ale Uniunii Europene.

- **indirect**, IMM-urile pot beneficia de o serie de măsuri de asistență non-financiară, sub forma programelor și serviciilor de sprijin pentru întreprinderi

#### 5.4.1. PRINCIPALELE SCHEME DE ASISTENȚĂ COMUNITARĂ PENTRU IMM-URI

Tabelul 5.1. Programe pentru IMM-uri

Schemele de asistență comunitară / Obiective	Programe pentru IMM-uri
<p><b>1. Fonduri structurale</b></p> <p>Fondurile structurale (Fondul European de Dezvoltare Regională [FEDR] și Fondul Social European [FSE]) sunt instrumentele comunitare de finanțare cu cele mai mari fonduri dedicate IMM-urilor, prin intermediul diferitelor programe tematice și inițiative comunitare puse în aplicare la nivel regional. Beneficiarii fondurilor structurale primesc o contribuție directă pentru finanțarea proiectelor lor. Programele sunt gestionate și selectate la nivel național și regional.</p> <p><i>Fonduri complementare</i></p> <p>În România, investițiile din fondurile structurale sunt completate de fondurile Politicii Agricole Comune a Uniunii Europene și cele ale Politicii Comune de Pescuit.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR)</b> are cu obiectiv: creșterea competitivității în sectorul agricol, dezvoltarea mediului rural și îmbunătățirea calității vieții în zonele rurale.</li> <li>- <b>Fondul European pentru Pescuit (FEP) cu obiectiv:</b> sprijinirea investițiilor pentru dezvoltarea resurselor acvatice vii, modernizarea ambarcațiunilor de pescuit și îmbunătățirea prelucrării și comercializării produselor piscicole.</li> </ul> <p><b>Instrumentele structurale ale Uniunii Europene nu acționează singure, sunt co-finanțate în principal din resursele publice ale statului membru și, de regulă, în multe domenii este necesară și contribuția financiară privată.</b></p>	<p><b>Programe operaționale pentru IMM-uri , 2007-2013, gestionate la nivel național:</b></p> <p><b>Fonduri structurale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programul operațional sectorial regional (POR);</li> <li>- Programul operațional sectorial pentru creșterea competitivității economice (POSCCE);</li> <li>- Programul operațional sectorial pentru dezvoltarea resurselor umane (POSDRU);</li> </ul> <p><b>Fonduri complementare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programul național pentru dezvoltare rurală (PNDR);</li> <li>- Programul operațional pentru pescuit (POP).</li> </ul>
<p><b>2. Oportunități de finanțare tematice :</b></p> <p>Acest tip de finanțare are obiective tematice specifice: mediu, cercetare, educație, fiind concepută și pusă în aplicare de diferite departamente ale Comisiei Europene; în cadrul acestor programe, IMM-urile pot depune direct</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LIFE +;</li> <li>- Programul cadru pentru competitivitate și inovație (CIP);</li> <li>- Marco Polo II;</li> <li>- Program cadru 7 pentru cercetare și dezvoltare</li> </ul>

<p>o cerere în cadrul acestor programe, cu condiția prezentării de proiecte durabile, transnaționale și cu valoare adăugată. Regula generală este cofinanțarea, sprijinul UE luând forma unor subvenții, care acoperă doar o parte a costurilor unui proiect.</p>	<p>tehnologică (PC7);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EUREKA – rețea de cercetare și dezvoltare orientată spre piață;</li> <li>- Programul de acțiune integrată în domeniul învățării pe toată durata vieții (cuprinde patru programe specifice: COMENIUS, ERASMUS, LEONARDO DA VINCI și GRUNDTVIG);</li> <li>- Programele pentru cultură și media;</li> <li>- Programele pentru ocuparea forței de muncă (cuprinde două sub-programe: Informare, consultare și dialog social; Sănătate și siguranță ocupațională).</li> </ul>
<p><b>3. Instrumente financiare:</b></p> <p>Aceste scheme nu furnizează finanțare directă IMM-urilor ci sunt derulate, de obicei, prin intermediari financiari, precum bănci, instituții de credit sau fonduri de investiții. Urmăresc creșterea volumului de credit disponibil pentru IMM-uri și încurajarea intermediarilor în a-și dezvolta propria capacitate de împrumutare pentru IMM-uri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resursele comune europene pentru microîntreprinderi și întreprinderi mijlocii (JEREMIE);</li> <li>- Joint Action to Support Micro-finance Institutions in Europe;</li> <li>- JASMINE (Acțiunea comună de sprijinire a instituțiilor de microfinanțare din Europa);</li> <li>- Programul cadru pentru competitivitate și inovație (CIP);</li> <li>- Investiții proprii ale Fondului European de Investiții (FEI);</li> <li>- Împrumuturi oferite de Banca Europeană de Investiții (BEI);</li> <li>- Facilitatea UE / BERD de finanțare a IMM-urilor;</li> <li>- Împrumuturi oferite de Banca Europeană de Investiții (BEI), pentru IMM-urile din țările aflate în Vecinătatea Estică UE.</li> </ul>
<p><b>4. Sprijin pentru internaționalizarea IMM-urilor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprijinul ia forma asistenței oferite organizațiilor intermediare și / sau autorităților publice din domeniul internaționalizării, care vizează sprijinirea IMM-urilor în demersul lor de a pătrunde pe piețele necomunitare.</li> <li>- O parte din scheme nu furnizează finanțări pentru IMM-uri în mod direct, finanțările fiind direcționate spre organizații intermediare și / sau autorități publice, astfel că finanțarea este deseori indirectă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AL-Invest IV - America Latină;</li> <li>- Programul EU Gateway - Japonia și Coreea;</li> <li>- Programele de cooperare industrială UE - Japonia;</li> <li>- Executive Training Program (ETP): Japonia și Coreea.</li> </ul>

## PROGRAMUL OPERAȚIONAL REGIONAL - POR

### AXA PRIORITARĂ: SPRIJINIREA DEZVOLTĂRII MEDIULUI DE AFACERI REGIONAL ȘI LOCAL

**DOMENIU:** Dezvoltarea durabilă a structurilor de sprijinire a afacerilor / Operațiuni orientative

- Crearea sau extinderea diferitelor tipuri de structuri regionale / locale de sprijinire a afacerilor

Activități eligibile orientative:

- Construirea / modernizarea / extinderea de clădiri;
- Construirea / extinderea infrastructurii rutiere din interiorul structurii de afaceri și a drumurilor de acces;
- Crearea / modernizarea / extinderea utilităților de bază din interiorul structurii de afaceri;
- Conectarea la rețele broadband (Internet), precum și cablarea clădirilor;
- Dotarea cu echipamente a structurilor de afaceri construite / modernizate / extinse.

**DOMENIU:** Sprijinirea dezvoltării microîntreprinderilor:

Activități eligibile orientative:

- Achiziții de echipamente, tehnologii noi, moderne pentru activități de producție, servicii sau construcții;
- Achiziționare sisteme IT (hardware și software);
- Construirea / extinderea / modernizarea spațiilor de producție a microîntreprinderilor.

#### **AXA PRIORITARĂ: DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI PROMOVAREA TURISMULUI**

**DOMENIU:** Crearea, dezvoltarea și modernizarea infrastructurilor specifice pentru valorificarea durabilă a resurselor naturale cu potențial turistic / Operațiuni orientative

- Dezvoltarea turismului bazat pe resurse turistice naturale;
- Valorificarea potențialului oferit de turismul montan și dezvoltarea turismului balnear;
- Modernizarea / extinderea structurilor de cazare și a utilităților conexe;
- Crearea / modernizarea / extinderea infrastructurii turistice de agrement și a utilităților conexe.

### **PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ECONOMICE - POSCCE**

#### **AXA PRIORITARĂ: UN SISTEM DE PRODUCȚIE INOVATIV ȘI ECOEFICIENT**

**DOMENIU:** Investiții productive și pregătirea pentru competiția pe piață a întreprinderilor, în special a IMM-urilor / Operațiuni orientative:

- Sprijin pentru consolidarea și modernizarea sectorului productiv prin investiții tangibile și intangibile;
- Sprijin pentru implementarea standardelor internaționale;
- Sprijin pentru accesul pe noi piețe și internaționalizare;

**DOMENIU:** Accesul IMM-urilor la finanțare:

- Sprijin pentru dezvoltarea fondurilor de garantare;
- Sprijin pentru înființarea de firme de capital de risc.

**DOMENIUL:** Dezvoltarea unui antreprenoriat sustenabil.

- Sprijin pentru consultanța acordată IMM-urilor;
- Sprijin pentru integrarea întreprinderilor în lanțurile de furnizori sau clustere.

#### **AXA PRIORITARĂ: CERCETARE, DEZVOLTARE TEHNOLOGICĂ ȘI INOVARE PENTRU CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII**

**DOMENIU:** Cercetare-Dezvoltare în parteneriat între universități / institute de cercetare-dezvoltare și întreprinderi, în vederea obținerii de rezultate aplicabile în economie:

- Proiecte de cercetare în parteneriat între universități / instituțiile de cercetare și întreprinderi;
- Proiecte CD de înalt nivel științific la care vor participa specialiști din străinătate.

**DOMENIU:** Accesul întreprinderilor la activități de CDI (în special IMM-urile):

- Dezvoltarea de poli de excelență - crearea unor structuri tip cluster inovativ.

## **AXA PRIORITARĂ: TEHNOLOGIA INFORMAȚIILOR ȘI COMUNICAȚIILOR PENTRU SECTORUL PRIVAT ȘI PUBLIC**

**DOMENIU: Susținerea** utilizării tehnologiei informației :

- Sprijin pentru IMM-uri pentru realizarea rețelelor broadband și a punctelor de acces public la Internet în bandă largă (PAPI) în zonele de eșec al pieței (zone rurale și urbane mici defavorizate din punct de vedere al accesului).

**DOMENIU: Dezvoltarea e-economiei**

**A.** Sprijin pentru implementarea sistemelor informatice integrate și a altor aplicații electronice pentru managementul afacerilor:

- Implementarea sau extinderea sistemelor ERP (Enterprise Resource Planning);
- Implementarea sau extinderea de sisteme pentru relații cu clienții (CRM –Customer Relationship Management);
- Implementarea de soluții software pentru design și / sau producție, pentru îmbunătățirea managementului ciclului de viață al produselor;
- Implementarea sistemelor informatice de analiză economică și suport decizional (business intelligence systems) și a altor aplicații electronice pentru managementul afacerii;

**B.** Sprijin pentru dezvoltarea sistemelor de comerț electronic și a altor soluții electronice pentru afaceri:

- Implementarea de sisteme informatice de comerț electronic;
- Implementarea de sisteme informatice pentru licitații electronice;
- Implementarea de sisteme informatice pentru tranzacții electronice securizate;
- Implementarea de sisteme informatice de e-payment;
- Implementarea de sisteme de e-learning pentru IMM-uri;
- Implementarea altor sisteme informatice pentru dezvoltarea / optimizarea activității companiei.

## **AXA PRIORITARĂ: CREȘTEREA EFICIENȚEI ECONOMICE ȘI A SECURITĂȚII FURNIZĂRII ÎN CONTEXTUL COMBATERII SCHIMBĂRIILOR CLIMATICE**

**DOMENIU: Energie eficientă și durabilă:**

- Sprijinirea investițiilor în instalații și echipamente pentru întreprinderile din industrie, care să conducă la economii de energie, în scopul îmbunătățirii eficienței energetice;
- Sprijinirea investițiilor în extinderea și modernizarea rețelelor de transport al energiei electrice, gazelor naturale și petrolului, precum și ale rețelelor de distribuție a energiei electrice și gazelor naturale;
- Investiții în instalații de desulfurare a gazelor de ardere, arzătoare cu noxe reduse și filtre pentru instalațiile mari de ardere din grupuri modernizate / re tehnologizate.

**DOMENIU: Valorificarea resurselor regenerabile de energie pentru producerea de energie „verde”**

- Sprijinirea investițiilor în modernizarea și realizarea de noi capacități de producere a energiei electrice și termice, prin valorificarea resurselor energetice regenerabile: a biomasei, a resurselor hidroenergetice (în unități cu putere instalată mai mică sau egală cu 10MW), solare, eoliene, a biocombustibilului, a resurselor geotermale și a altor resurse regenerabile de energie.

**DOMENIU: Diversificarea rețelelor de interconectare în scopul creșterii siguranței în aprovizionarea cu energie:**

- Sprijinirea investițiilor pentru interconectarea rețelelor naționale de transport al energiei electrice și gazelor naturale cu rețelele europene.

## **PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE - POSDRU**



## **SCHEME DE AJUTOR ȘI DE MINIMIS PENTRU IMM-URI**

- Sprijin financiar pentru ocupare;
- Sprijin financiar pentru ocuparea persoanelor din mediul rural;
- Program de mentorat pentru tinerii angajați;
- Calificarea / recalificarea angajaților proprii;
- Bani pentru sănătatea și siguranța salariaților.

## **PROGRAMUL NAȚIONAL PENTRU DEZVOLTARE RURALĂ - PNDR**

### **Domenii finanțate:**

- modernizarea exploatațiilor agricole;
- creșterea valorii economice a pădurilor; creșterea valorii adăugate a produselor agricole și silvice;
- îmbunătățirea și dezvoltarea infrastructurii legate de agricultură și de silvicultură;
- crearea și dezvoltarea microîntreprinderilor cu scopul de a promova spiritul întreprinzător;
- încurajarea activităților turistice;
- serviciile de bază pentru economia și populația rurală.

## **PROGRAMUL OPERAȚIONAL PENTRU PESCUIT - POP**

### **Măsurile de adaptare a flotei de pescuit comunitare:**

- Măsura 1.1 : Ajutor public pentru încetarea permanentă a activității navelor de pescuit;
- Măsura 1.2 : Ajutor public pentru încetarea temporară a activităților de pescuit;
- Măsura 1.3 : Investiții la bordul navelor de pescuit și selectivitate;
- Măsura 1.4 : Pescuitul costier la scară mică;
- Măsura 1.5 : Compensării socio-economice.

### **Acvacultura, pescuitul în apele interioare, procesarea și marketingul produselor obținute din pescuit și acvacultură:**

- Măsura 2.1. Investiții productive în acvacultură;
- Măsura 2.2. Măsurile de apă-mediu;
- Măsura 2.3. Măsurile de sănătate publică;
- Măsura 2.4. Măsurile de sănătate animală;
- Măsura 2.5. Pescuit în apele interioare;
- Măsura 2.6. Investiții în procesare și marketing.

## **5.4.2. PRINCIPALELE PROGRAME NAȚIONALE DE FINANȚARE ȘI SPRIJINIRE A IMM-urilor**

### **Programe gestionate de Ministerul Economiei Comerțului și Mediului de Afaceri**

### **PROGRAMUL NAȚIONAL MULTIANUAL DE ÎNFIINȚARE ȘI DEZVOLTARE DE INCUBATOARE TEHNOLOGICE ȘI DE AFACERI / OBIECTIVE:**

- Dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) din România, prin înființarea unor noi incubatoare de afaceri, precum și prin îmbunătățirea eficienței incubatoarelor de afaceri deja existente, crearea unui mediu de afaceri favorabil dezvoltării și creșterii IMM-urilor;
- Promovarea culturii antreprenoriale și îmbunătățirea performanțelor manageriale;
- consolidarea unui sector privat dinamic, capabil să facă față forțelor concurențiale și competiției internaționale, precum și integrarea acestora pe piața internă, facilitarea accesului IMM-urilor la surse de finanțare, creșterea numărului de activități economice competitive, întărirea climatului investițional, precum și reducerea ratei șomajului în zonele-țintă.

**PROGRAMUL PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ANTREPRENORIALE ÎN RÂNDUL TINERILOR ȘI FACILITAREA ACCESULUI ACESTORA LA FINANȚARE – START / OBIECTIVE:**

- Dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale bazate pe cunoașterea și gestionarea optimă a resurselor, în vederea adaptării rapide la rigorile determinate de globalizarea piețelor și integrarea României în Uniunea Europeană;
- Sprijinirea demarării și dezvoltării firmelor nou-înființate (start-up) prin facilitarea accesului acestora la finanțare;
- Stimularea înființării de noi microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii (IMM) precum și îmbunătățirea performanțelor economice a celor existente, prin creșterea gradului de pregătire a personalului acestora;
- Creșterea potențialului de accesare a surselor de finanțare.

**PROGRAMUL PENTRU ORGANIZAREA TÂRGULUI ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII TIMM / OBIECTIVE:**

- Promovarea spiritului antreprenorial, stimularea dezvoltării afacerilor și ocupării forței de muncă în domeniul IMM-urilor;
- Facilitarea contactelor dintre potențialii întreprinzători / întreprinderile mici și mijlocii (IMM) și agenții economici / instituțiile publice sau private care oferă servicii pentru sectorul IMM în scopul creșterii numărului întreprinzătorilor de succes și îmbunătățirii performanțelor economice și tehnice ale IMM-urilor,
- Stimularea și susținerea IMM-urilor inovative, promovarea produselor și serviciilor românești.

**PROGRAMUL NAȚIONAL MULTIANUAL PENTRU DEZVOLTAREA CULTURII ANTREPRENORIALE ÎN RÂNDUL FEMEILOR MANAGER DIN SECTORUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII**

Printre obiectivele acestui program se afla stimularea auto-angajării și creșterea numărului de femei antreprenor în cadrul comunității de afaceri. De asemenea, prin acest program se are în vedere îmbunătățirea performanțelor economice ale întreprinderilor existente conduse de femei, prin creșterea gradului de pregătire a personalului acestora, dar și prin schimburi de experiență între femei de afaceri și stabilirea unor legături de parteneriat.

**PROGRAMUL NAȚIONAL MULTIANUAL PENTRU SPRIJINIREA TRANSFERULUI AFACERILOR / OBIECTIVE:**

Transmiterea întreprinderii, fondului de comerț către terțe persoane, în scopul asigurării continuării existenței și activității comerciale a întreprinderii, de regulă în cadrul aceleiași familii, cu titlu gratuit.

**PROGRAMUL NAȚIONAL MULTIANUAL PENTRU SUSȚINEREA ACCESULUI ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII LA SERVICII DE INSTRUIRE ȘI CONSULTANȚĂ / OBIECTIVE:**

Susținerea accesului întreprinderilor mici și mijlocii la servicii de instruire și consultanță îl constituie afirmarea și valorificarea potențialului de producție și de servicii al întreprinderilor mici și mijlocii, prin instruirea personalului lor cu funcții de decizie și / sau de execuție și facilitarea accesului acestora la servicii de consultanță, pentru integrarea cu succes în Uniunea Europeană.

**PROGRAMUL PENTRU SPRIJINIREA DEZVOLTĂRII ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII PRIN FONDURI ÎN LIMITA SUMELOR PLĂTITE PENTRU PROFITUL BRUT REINVESTIT / OBIECTIVE:**

Creșterea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, capitalizarea acestora, consolidarea capitalului autohton.

**PROGRAMUL NAȚIONAL MULTIANUAL PENTRU SUSȚINEREA MEȘTEȘUGURILOR ȘI ARTIZANATULUI / OBIECTIVE:**

- Stimularea dezvoltării meșteșugurilor și a micii industrii din România, a întăririi clasei de mici meșteșugari, care își desfășoară activitatea individual sau organizat prin intermediul asociațiilor ori al altor organizații;

- Protejarea meseriilor care presupun un număr mare de operații executate manual în practicarea lor și relansarea serviciilor și a produselor obținute de aceștia, în special a celor cu specific tradițional, inclusiv obiecte de artă populară și artizanat;
- Promovarea acestor produse și servicii pe piețele naționale și internaționale, precum și creșterea numărului de locuri de muncă prin atragerea în astfel de activități a generației tinere și a femeilor în toate zonele țării.

#### **PROGRAMUL DE DEZVOLTARE ȘI MODERNIZARE A ACTIVITĂȚILOR DE COMERCIALIZARE A PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR DE PIAȚĂ / OBIECTIVE**

Sprrijinirea operatorilor economici, persoane juridice și / sau persoane fizice și asociații familiare, prin facilitarea accesului la achiziționarea de mașini, utilaje, instalații de lucru, mijloace moderne de evidență a gestiunii.

#### **5.4.3. PROGRAME FINANȚATE PRIN FONDUL NAȚIONAL DE MEDIU, GESTIONAT DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR**

##### **Categorii de proiecte eligibile pentru finanțare:**

- prevenirea poluării;
- reducerea impactului asupra atmosferei, apei și solului;
- reducerea nivelurilor de zgomot;
- utilizarea de tehnologii curate;
- gestionarea deșeurilor, inclusiv a deșeurilor periculoase;
- protecția resurselor de apă, stațiile de tratare, stațiile de epurare pentru comunități locale;
- gospodărirea integrată a zonei costiere;
- conservarea biodiversității;
- administrarea ariilor naturale protejate;
- creșterea producției de energie din surse regenerabile;
- reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră;
- împădurirea terenurilor degradate situate în zonele deficitare în păduri, stabilite în condițiile legii.

#### **5.4.4. SCHEME DE AJUTOARE DE MINIMIS ȘI DE STAT PENTRU IMM-URI, GESTIONATE DE MINISTERUL FINANȚELOR PUBLICE**

- Schema de ajutor de stat privind dezvoltarea regională prin stimularea investițiilor;
- Scheme de ajutor de stat privind asigurarea dezvoltării economice durabile;
- Schema de ajutor de minimis pentru dezvoltarea sau modernizarea întreprinderilor mici și mijlocii.

#### **5.4.5. PROGRAMUL DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII PRODUSELOR INDUSTRIALE ADMINISTRAT DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI**

Obiectivul acestei scheme de ajutor de minimis constă în sprijinirea dezvoltării durabile a operatorilor economici cu activitatea principală de industrie prelucrătoare, sau / și recuperarea materialelor, în vederea realizării obiectivului general al Programului de creștere a competitivității produselor industriale, și anume creșterea competitivității produselor realizate de întreprinderile din România, în conformitate cu principiile dezvoltării durabile și reducerea decalajelor comparativ cu media Uniunii Europene.

Stimularea angajatorilor pentru încadrarea în munca a șomerilor realizată prin: subvenționarea locurilor de muncă și acordarea de credite în condiții avantajoase în vederea creării de noi locuri de muncă.

## 6.

# CUM SĂ FII RESPONSABIL ÎN AFACERI

Conceptul de **antreprenoriat responsabil** se referă, în general, la asigurarea competitivității unei afaceri prin includerea *voluntară* a criteriilor de ordin social și a celor legate de mediu în activitățile unei companii. Cu alte cuvinte, înseamnă satisfacerea cerințelor pieței (ale consumatorilor) prin integrarea în același timp a așteptărilor, nevoilor și valorilor actorilor pe care activitatea firmei îi afectează (pozitiv sau negativ, direct sau indirect): angajații, furnizorii, comunitatea locală, organizațiile societății civile în strategia firmei și în deciziile curente de management. Astfel, un antreprenor responsabil este cel care dezvoltă o afacere profitabilă ce contribuie, în același timp, la dezvoltarea societății și la protecția mediului înconjurător.

Antreprenoriatul responsabil este asociat, în majoritatea discursurilor publice, cu noțiunea de **responsabilitate socială corporativă** („Corporate Social Responsibility” – CSR). Comisia Europeană folosește termenul de „antreprenoriat responsabil” atunci când se referă la CSR aplicat în întreprinderile mici și mijlocii<sup>8</sup>. Dezbaterile cu privire la importanța CSR în afaceri au câștigat însă o amploare fără precedent în ultimele trei decenii, odată cu numeroasele scandaluri legate de practicile de mediu și sociale ale unor companii multinaționale (active în special în țările în dezvoltare) și cu emergența conceptului de **dezvoltare durabilă**. Mesajul central al conceptului de dezvoltare durabilă este responsabilitatea generației actuale față de generațiile viitoare.

Rolul pe care companiile - prin elaborarea și aplicarea unei strategii de CSR - îl pot juca în protecția mediului înconjurător, în dezvoltarea economică și socială a comunităților în care sunt active, în crearea de locuri de muncă, în lupta împotriva excluziunii sociale și îmbunătățirea condițiilor sociale ale unei societăți, în general, a determinat **Uniunea Europeană** să acorde o **atenție specială** acestui concept în politicile sale. În mod oficial, mișcarea instituțională în UE de încurajare a CSR datează din ianuarie 1995, când președintele Jacques Delors împreună cu o serie de lideri de afaceri au făcut o cerere de creare a unei rețele CSR europene, cu scopul de a face schimb de informații și experiențe; aceasta cerere a dat naștere la Rețeaua de Afaceri Europene pentru Coeziune Socială, redenumită CSR Europe în 2000.

În cadrul Summit-ului european de la Lisabona din 2000, liderii europeni au identificat 12 modalități concrete pentru a răspunde provocărilor economice și sociale și pentru a promova practicile CSR ca o metodă de a combina competitivitatea economică cu responsabilitatea socială și de mediu, plasând politicile de CSR în centrul Strategiei Lisabona 2010. Ca răspuns la acest Summit, Comisia Europeană publica în 2002 prima sa comunicare privind CSR-ul, definindu-l ca fiind **„un concept prin care companiile integrează, pe o bază voluntară, problemele de mediu și sociale în activitățile lor de afaceri și în interacțiunile cu stakeholderii”**. În paralel, în același an, Comisia lansează Academia Europeană de Afaceri în Societate, cu scopul de a facilita

---

<sup>8</sup> Pentru a evita orice confuzie, în cadrul acestui capitol, vom folosi ca noțiuni echivalente antreprenoriatul responsabil și CSR, specificând atunci când este cazul „CSR în IMM-uri”.

schimbul de informații CSR între firme. În 2004, se organizează Forumul CSR Multistakeholder (părți interesate ale firmei) între firme, syndicate și ONG-uri, finalizat cu nouă recomandări privind dezvoltarea CSR (forum organizat și în 2009), iar în 2006 se lansează Alianța Europeană pentru CSR.

**Care a fost și este locul IMM-urilor în aceste evoluții ale CSR-ului?** Conform unui raport al experților Comisiei Europene din 2007 dedicat CSR-ului în IMM-uri, un număr mare de întreprinderi mici și mijlocii au făcut dintotdeauna acțiuni care astăzi pot fi clasificate ca fiind „responsabile”, chiar dacă aceste firme nu cunosc sau nu folosesc termenul specific de „CSR”.

Conform acestui raport, „CSR în IMM-uri este informal și intuitiv.”. Prin urmare, contrar la ceea ce se întâmplă în marile companii, CSR-ul în IMM-uri rareori se traduce în instrumente formale, sisteme de management, certificări sau rapoarte de CSR. Chiar dacă abordările CSR ale IMM-urilor sunt mai puțin formale, acest lucru nu înseamnă că sunt mai puțin valoroase. Concluzia studiului este că atât piața (consumatorii), cât și syndicatele, ONG-urile și asociațiile ar trebui să furnizeze mai multe eforturi în încurajarea IMM-urilor responsabile, iar acestea la rândul lor ar trebui motivate (inclusiv auto-motivate) să întreprindă mai multe acțiuni de CSR.

**Ce înseamnă aplicarea CSR pentru IMM-uri?** Teoria și dovezile empirice de la nivel european au scos în evidență o serie de instrumente specifice IMM-urilor prin care acestea își pot dezvolta o politică de responsabilitate socială și de mediu. Figura de mai jos rezumă diversele componente și grupuri țintă vizate de acțiunile CSR ale IMM-urilor; acestea pot fi piața, angajații, societatea (inclusiv comunitatea locală) și mediul înconjurător.

**Activitățile CSR orientate către piață** vizează, pe de o parte, clienții și, pe de altă parte, partenerii de afaceri și furnizorii:

- activități ce vizează îmbunătățirea calității sau siguranței produselor;
- politică corectă a prețurilor;
- publicitatea etică;
- plata furnizorilor sau a partenerilor de afaceri fără întârzieri;
- încheierea – în măsura în care este posibil și rentabil – de parteneriate cu actorii locali;
- impunerea – în măsura în care este fezabil – de criterii sociale și de mediu în relațiile cu furnizorii (în amonte) și cu distribuitorii (în aval).

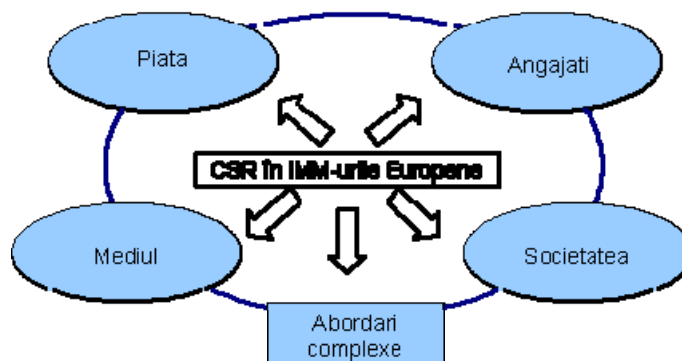


Figura 6.1. CSR în IMM-urile europene [<http://www.csr-in-smes.eu/index.php?tab=5> ]

**Activitățile CSR în domeniul protecției mediului** pot viza:

- grija față de mediu în proiectarea produselor / proceselor de producție;
- utilizarea eficientă a resurselor naturale (apă, energie etc.);
- reducerea deșeurilor și a poluării;
- informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele legate de mediu.

**Orientarea spre angajați** presupune:

- îmbunătățirea condițiilor de lucru (în special sănătate și securitatea la locul de muncă) și a satisfacției la locul de muncă;
- propunerea de soluții către angajați pentru echilibrarea vieții profesionale cu cea privată;
- încurajarea oportunităților egale și a diversității;
- training și dezvoltarea personalului (inclusiv planificarea carierei);
- informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei;
- remunerare responsabilă și corectă sau sprijin financiar pentru angajați (ex. sisteme de pensii, împrumuturi fără dobândă).

**Activitățile CSR orientate către societate / comunitate** pot viza:

- integrare socială și / sau pe piața muncii a persoanelor active la nivelul comunității locale;
- îmbunătățirea infrastructurii locale;
- donații în bani sau în natură către instituțiile comunității locale (spre ex. școli, spitale, grupuri de mediu, organizații culturale, cluburi sportive și de agrement etc.);
- sprijin acordat societății într-un sens mai larg (spre ex. populației din țările în curs de dezvoltare).

Aceste efecte pozitive ale CSR sunt reiterate în Raportul din 2008 asupra Competitivității publicat de Comisia Europeană. Conform acestuia, la nivel microeconomic, CSR joacă un rol important în atragerea, motivarea și reținerea în firmă a angajaților, în îmbunătățirea managementului riscului și al reputației, în stimularea inovației, și, marginal, în îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor. Colecția de studii de caz asupra CSR în IMM-urile europene publicată de Comisia Europeană include o secțiune de „beneficii business” ale fiecărui studiu de caz; printre cele mai citate beneficii de către IMM-uri se numără moralul angajaților și îmbunătățirea reputației. Un studiu recent din Danemarca sugerează că, ținând cont de costurile financiare, exista două domenii ale CSR care aduc în cea mai mare parte din cazuri beneficii: politicile de mediu (reducerea costurilor cu energia și cu deșeurile) și inovația. Deși beneficiile privind reducerea costurilor prin politicile de mediu rămân mai importante pentru o firmă, presiunile și așteptările privind CSR în firme în general și, mai nou, în IMM-uri, sunt mai mult decât un trend trecător. Politicile de CSR vor avea un impact puternic asupra profitului, justificând importanța adoptării acestora de către IMM-uri.

**În Regiunea Sud-Est, există un potențial ridicat pentru firme privind practicile CSR, în special cele care privesc protecția mediului.** Conform Planului de Dezvoltare Regională 2007-2013 pentru Regiunea de Sud-Est, sectorul IMM-urilor este foarte bine dezvoltat în regiune în comparație cu alte zone. În Sud-Est sunt active 12,4% din IMM-urile de la nivel național, organizate în districte economice și dezvoltate în clustere în domenii precum: sticlă, textile, vinificație, prelucrarea lemnului, high-tech. 53,23% dintre IMM-uri sunt concentrate pe comerț și nu în sfera serviciilor. Regiunea este caracterizată printr-o dezvoltare industrială în domenii precum metalurgie, construcții de mașini, construcții navale, materiale de construcții. Atât domeniile de activitate ale IMM-urilor, cât și specializarea industrială a zonei fac ca impactul activităților economice asupra

mediului să fie unul deosebit de ridicat (în special în sectoare precum sticla, textilele, prelucrarea lemnului și în toate sectoarele industriale).

La nivel instituțional există un interes ridicat din partea autorităților publice privind dezvoltarea durabilă în general și problemele de mediu în special. O serie de orașe și județe au început să inițieze demersuri pentru abordarea acestor aspecte: Babadag a publicat în 2007 "Agenda locală 21 – Planul local de dezvoltare durabilă a orașului Babadag", urmat în următorul an de către Ovidiu. Județele Constanța și Tulcea au publicat în 2007, respectiv în 2008, Agenda 21 – Planuri de dezvoltare durabilă pentru întregul județ.

Firmele pot juca un rol în protecția mediului înconjurător deoarece politicile business în acest sens pot aduce câștiguri financiare, generate de potențialul energetic și turistic al Regiunii. În Agenda 21 a orașului Constanța - Ovidiu precum și în Planul de Dezvoltare 2007-2013 al Regiunii de Sud-Est este prezentată ca oportunitate de aplicare a dezvoltării durabile în orașe „încurajarea agenților economici de a investi în echipamente și tehnologii nepoluante și de a apela la surse de energie neconvenționale (energie eoliană, energia pământului, energie solară etc.)”. În Planul Regional de Dezvoltare Durabilă al Județului Tulcea se menționează la secțiunea *Oportunități* a analizei SWOT „resursele regenerabile importante de exploatat”, potențialul de energie eoliană și solară și dezvoltarea ecoturismului.

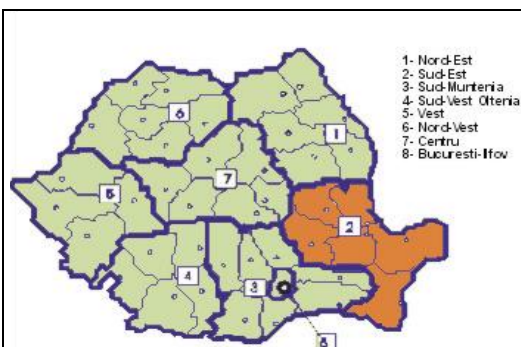
În ultimii ani, firmele din regiune – aproape în totalitate firme mari (multinaționale sau firme de stat) au început să își exploateze acest rol în protecția mediului. Raportul privind Starea factorilor de mediu din 2008 pentru județul Constanța arată că cele mai mari investiții în protecția mediului au fost făcute de firmele active în industria cimentului (Lafarge Romcim, OIL terminal). În județul Tulcea însă, producătorii au investit în protecția mediului în 2008 de 3 ori mai puțin decât administrația publică locală, cu peste 90% din investiții în protejarea solului. Investițiile de mediu din partea firmelor au crescut însă din 2002 până în 2007 cu peste 500%, de la 4675 mii RON în 2002 la 22209 mii RON în 2007.

Pe partea socială, Regiunea de Sud-Est se caracterizează prin condiții favorabile. Planul de Dezvoltare Durabilă al Județului Constanța menționează printre punctele forte la analiza SWOT a aspectelor sociale: „șomaj scăzut (1,6%), mult sub media națională; spațiu multiethnic unic în țară și lipsa conflictelor interetnice”. La nivelul întregii Regiuni, rata șomajului în rândul femeilor este mai mică decât în rândul bărbaților. În același timp, firmele din zonă pot juca un rol important în îmbunătățirea condițiilor sociale ale angajaților: în Planul Constanța se menționează că mediul privat ar putea contribui la crearea de noi locuri de muncă și la dezvoltarea unor programe de formare și reconversie profesională, element subliniat și de Planul Județului Tulcea.

Dincolo de potențialul natural al Regiunii de Sud-Est care favorizează adoptarea politicilor prietenoase cu mediul, de necesitatea adoptării unor astfel de politici datorită degradării constante a mediului înconjurător, de rolul pe care IMM-urile îl au în îmbunătățirea condițiilor sociale – deoarece sunt cei mai importanți angajatori din zonă - IMM-urile din Regiunea de Sud-Est vor trebui pe viitor să devină pro-active în domeniul CSR pentru adaptarea la standardele și nivelul de competitivitate al Uniunii Europene și pentru a răspunde cât mai rapid la presiunile și așteptările în creștere de responsabilizare din partea clienților, consumatorilor, autorităților publice, băncilor și sindicatelor.

# 7.

## POTENȚIALUL DE DEZVOLTARE ȘI PROFILUL AFACERILOR LA NIVELUL REGIUNII DE SUD-EST



**Regiunea Sud-Est** (notată în figură cu cifra 2) se învecinează la nord cu Regiunea Nord-Est, la vest cu Regiunea Centru și Regiunea Sud-Muntenia, la sud cu Bulgaria, la est cu Republica Moldova și Ucraina și are granița naturală cu Marea Neagră la est pe o lungime de 245 km. Acoperind 35.762 km<sup>2</sup> sau 15 % din suprafața totală a țării, regiunea este a doua ca mărime dintre cele 8 ale României.

**Regiunea Sud-Est nu are puteri administrative**, funcțiile sale principale fiind coordonarea proiectelor de dezvoltare regională și absorbția fondurilor de la Uniunea Europeană. Județele care fac parte din această regiune de dezvoltare sunt: Brăila, Buzău, Constanța, Galați, Tulcea, Vrancea. Centrul administrativ al Regiunii de Dezvoltare Sud-Est, este Municipiul Brăila.

### POTENȚIAL DE DEZVOLTARE AL REGIUNII SUD-EST

Dintre **resursele naturale** care, valorificate corespunzător, pot juca un rol important în dezvoltarea economico-socială, cele mai importante sunt zăcămintele de țiței și gaze naturale, carierele de granit, sarea etc.

**Porturile:** portul Constanța, secondat de porturile dunărene Galați, Brăila și Tulcea, asigură legătura cu marile porturi ale lumii.

**Resursele turistice** reprezintă cel mai important potențial de dezvoltare al regiunii:

**Litoralul Mării Negre**, care cuprinde 13 stațiuni, cu unități de cazare, tratament și agrement (hoteluri, moteluri, vile, campinguri) desfășurate de-a lungul a 70 km de coastă între Năvodari și Mangalia.

**Delta Dunării**, care prezintă o atracție științifică și un potențial turistic ridicat, în special după includerea sa în 1990, împreună cu alte zone naturale adiacente, în Rezervația Biosferei Delta Dunării.

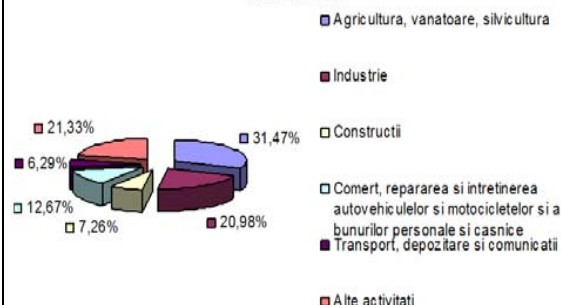
**Fond balnear** deosebit, cu o veche tradiție Lacul Techirghiol, Eforie Nord.

**Cadrul promițător pentru dezvoltarea agro-turismului** (Brăila, Galați și Tulcea) cu resurse importante pentru dezvoltarea turismului de agrement (vânătoare și pescuit) în Insula Mică a Brăilei.





Populația ocupată civilă din regiunea de dezvoltare Sud - Est pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN, la 1 ianuarie 2008



Sursa INS: Balanța forței de muncă la 1 ianuarie 2008

**Potențialul industrial** al regiunii este foarte important și diversificat:

- Industria petrochimică este prezentă în Năvodari;
- Industria metalurgică în Galați și Tulcea;
- Industria de echipamente în Brăila, Buzău, Constanța, Tecuci;
- Industria de construcție navală în Constanța, Galați, Brăila, Tulcea, Mangalia, Midia;
- Industria materialelor de construcție în Medgidia;
- Industria textilă în Brăila, Tulcea, Vrancea;
- Industria alimentară este prezentă în majoritatea orașelor.

**Agricultura** este un sector foarte important pentru economia regională: circa 31% din populația ocupată lucrează în acest sector, care contribuie cu 10% la PIB-ul regional.

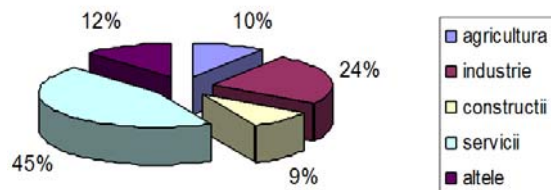
Terenurile cultivate dețin 65% din suprafața regiunii și prezintă potențial de dezvoltare în viitor.

În ceea ce privește sectorul de creștere a animalelor și cel zootehnic, regiunea se situează pe primul loc la producția de carne de oaie și capră, și de asemenea, de lână.

#### PROFILUL ECONOMIC REGIONAL

Populația ocupată civilă în regiunea de Sud-Est la 1.01.2008 – 1 056 500 persoane, reprezentând 95,5% din totalul populației active civilă, din care: agricultură 31,47%; industrie 20,98%; comerț 12,67%; construcții 7,26%; transport 6,29%; alte activități 21,33 %.

Structura produsului intern brut regiunea Sud-Est

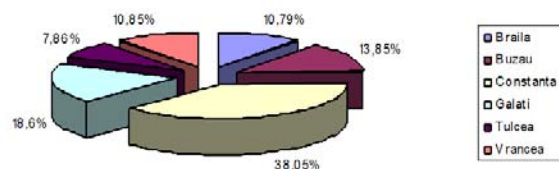


#### Produsul intern brut

Regiunea Sud-Est participă cu 11,2% la formarea produsului intern brut național și ocupă locul 6 în ceea ce privește contribuția sa la PIB-ul pe economie.

La nivelul anului 2006, structura produsului intern brut regional se prezintă astfel: agricultura regională are o pondere (10,1%) care se situează peste nivelul național (7,8%); valoarea adăugată brută din industrie participă cu 23,7% la PIB-ul regional, nivel inferior mediei naționale (24,5%); Construcțiile regionale dau 8,9% din PIB, în timp ce la nivel național acestea reprezintă 7,4% din PIB, iar sectorul serviciilor cu 45,3% se situează la circa 3,5% sub media națională (48,6%).

Contributia judetelor la realizarea produsului intern brut regional, in anul 2006



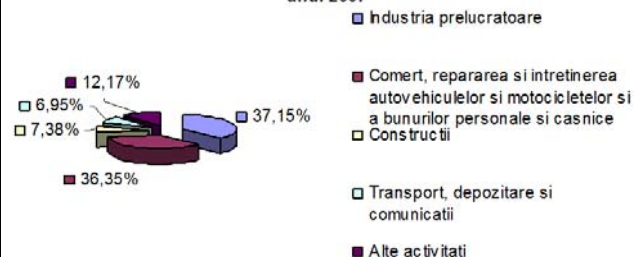
**Agricultura** are ponderea cea mai mare în județul Vrancea (16%), iar cea mai mică în Constanța (5,5%). Cu excepția județului Constanța toate celelalte au valori peste media națională.

**Industria** are ponderea cea mai mare în județul Constanța (25,5%), iar cea mai mică județul Vrancea (18,1%).

**Construcțiile** variază între 10,9% în Constanța și 5,6% în Vrancea.

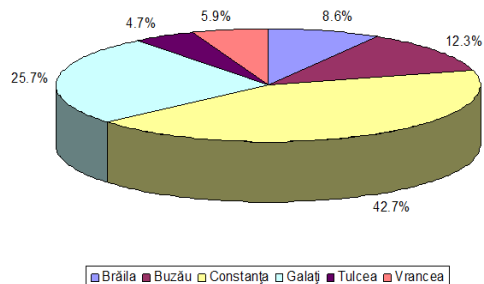
Ponderea **serviciilor** are nivelul cel mai ridicat în Vrancea, iar cel mai redus în Galați (46,3%).

Ponderea cifrei de afaceri realizata de unitatile locale active, in regiunea de dezvoltare Sud - Est, pe activitati ale economiei nationale la nivel de sectiune CAEN, in anul 2007

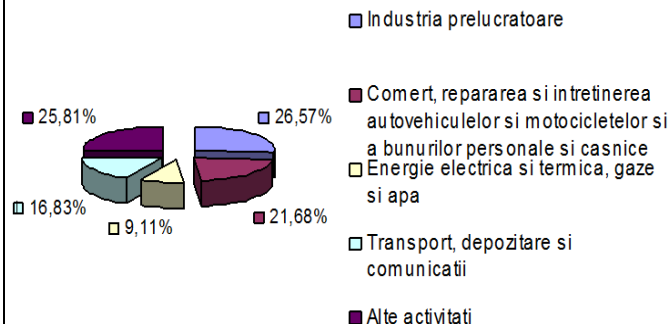


Analiza contribuției județelor la realizarea cifrei de afaceri regionale, în anul 2007, relevă faptul că ponderea cea mai mare o are județul Constanța cu 42,7%, urmat la mare distanță de județul Galați cu 25,7% și Buzău cu 12,3%; contribuția celorlalte trei județe se situează, în anul 2007, sub 10%: Brăila 8,6%; Vrancea 5,9% și Tulcea 4,7%.

Contributia judetelor la realizarea cifrei de afaceri in regiunea Sud - Est, in anul 2007



**Ponderea investițiilor brute ale unităților locale active în regiunea de dezvoltare Sud - Est, pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN, în anul 2007**



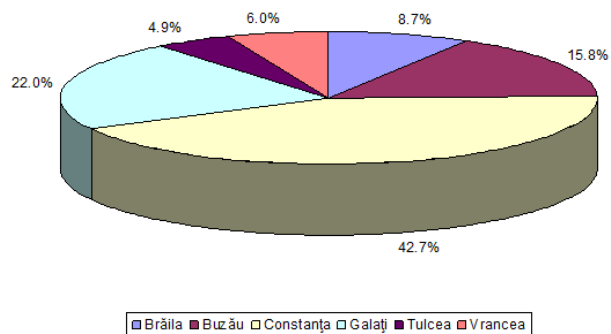
### **Evoluția soldului investițiilor străine directe**

Regiunea Sud-Est a cunoscut o majorare a soldului investițiilor străine directe, în anul 2007 față de 2005, cu 33,2%; la finele anului 2007, ponderea soldului investițiilor străine directe, raportat față de nivelul național, a fost de 5,7% situându-se doar pe locul 4 cu o valoare de 2 448 milioane euro.

În ceea ce privește investițiile de tip green-field, soldul acestui tip de investiții realizat în regiune și-a majorat ponderea în totalul soldului investițiilor străine directe regiunii, de la 11,5% cât reprezenta în anul 2005, la 25% în anul 2007, ca urmare a triplării valorii acestora până la 611 milioane euro.

Prin raportarea soldului investițiilor străine directe de tip green-field din regiunea Sud-Est la total țară, ponderea acestora a crescut de la 2,3%, cât reprezentau în anul 2005, la 2,6% în 2007.

**Structura investițiilor brute din regiunea Sud - Est pe județe în anul 2007**



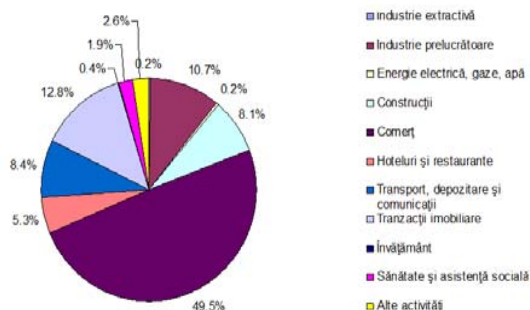
### **Investițiile brute ale unităților locale active din industrie, construcții, comerț și alte servicii**

Valoarea investițiilor brute, în anul 2007 în regiunea de Sud-Est – 11 217 milioane lei la prețuri curente, reprezentând 7,9 % din valoarea înregistrată la nivel național.

La nivel de regiune, trei domenii de activitate cumulează 65% din volumul investițiilor brute regionale: industria prelucrătoare cu 26,6%; comerțul cu 21,7% și transporturile cu 16,8%.

Pe județe, în anul 2007, Constanța a beneficiat de 42,7% din volumul total al investițiilor regionale, urmată de Galați cu 22%; Buzău cu 15,8%; Brăila cu 8,7%; Vrancea cu 6% și Tulcea cu 4,9%.

Structura unităților locale active pe activități CAEN în regiunea Sud-Est în anul 2007



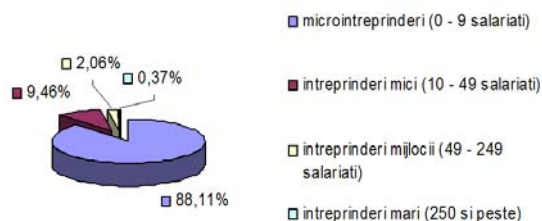
## Evoluția numărului unităților locale active

În anul 2007, în Regiunea Sud-Est existau 59 783 unități locale active. Ponderea cea mai mare o dețineau unitățile cu activități în domeniul comerțului (49,5%). La mare distanță se situau unitățile din domeniul tranzacțiilor imobiliare (12,8%), urmate de cele din industria prelucrătoare (10,7%), transport, depozitare și comunicații (8,4%) și construcții (8,1%) și hoteluri și restaurante cu 5,3%. Celelalte tipuri de unități dețineau ponderi sub 3%.

Comparând structura unităților locale active la nivel de județ, în anul 2007, se evidențiază următoarele aspecte:

- În toate județele regiunii Sud-Est, unitățile locale cu activitate de comerț au ponderea cea mai mare, cu valori cuprinse între 56% în județul Galați și 42% în județul Constanța;
- Ponderea mare pe care o au unitățile cu activitate în domeniul transportului în județul Constanța (10,4%), este consecință a faptului că, pe lângă celelalte tipuri de transport, acest județ are specific și transportul maritim, practic cea mai mare parte din transportul maritim al României derulându-se prin unitățile existente în acest județ; de asemenea, în celelalte județe din regiune care au deschidere la mare sau la Dunăre ponderea unităților cu activitate de transport, depozitare și comunicații este însemnată (Brăila – 6,7%, Galați – 6%, Tulcea – 9,5%);
- Județul Constanța se remarcă și prin ponderea mare (7,4%) pe care o au unitățile cu activitate în domeniul hoteluri și restaurante;
- Unitățile cu activitate în domeniul industriei prelucrătoare au ponderea cea mai mare în județul Vrancea (13,2%), iar cea mai mică în județul Constanța (9,5%);
- Ponderi însemnate au și unitățile cu activitate în domeniul tranzacții imobiliare cu valori cuprinse între 16,4% în județul Constanța și 9,8% în județul Vrancea.

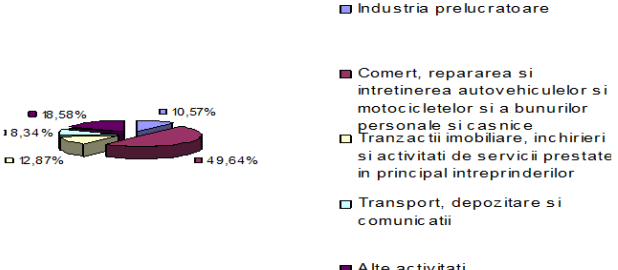
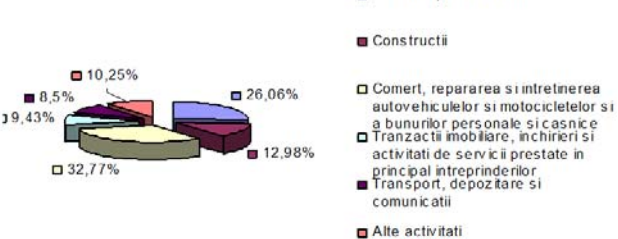
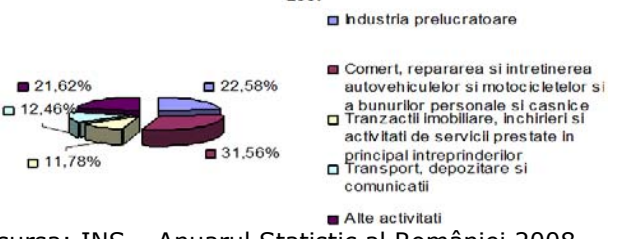
Ponderea unităților locale active din regiunea de dezvoltare Sud - Est pe clase de marime, în anul 2007



## SECTORUL ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

**IMM-urile în regiunea Sud-Est reprezintă, la nivelul anului 2007, pentru domeniul industriei, construcțiilor, comerțului:**

- 99,63% din totalul întreprinderilor la nivel regional;
- 11,72% din totalul IMM-urilor la nivel național;
- 71% din numărul mediu de persoane ocupate, la nivel regional;
- 61,25 % din cifra de afaceri la nivel regional;
- 62,6% din totalul investițiilor brute la nivel regional.

<p><b>Distributia IMM-urilor din regiunea de dezvoltare Sud - Est pe activitati ale economiei nationale la nivel de sectiune CAEN, in anul 2007</b></p>  <p>■ Industria prelucratoare</p> <p>■ Comerț, repararea și întreținerea autovehiculelor și motocicletelor și a bunurilor personale și casnice</p> <p>□ Tranzacții imobiliare, închirieri și activități de servicii prestate în principal întreprinderilor</p> <p>□ Transport, depozitare și comunicații</p> <p>■ Alte activități</p> <p>18,34% 10,57% 49,64% 8,58% 12,87%</p>	<p>La nivel regional, în anul 2007, din totalul de 59 560 IMM-uri active din industrie, construcții, comerț și alte servicii, microîntreprinderile reprezentau 88,1% din totalul unităților locale active, pe locul doi ca pondere situându-se întreprinderile mici cu o pondere de 9,46 % în regiune.</p> <p>În totalul IMM-urilor din regiune, cea mai mare pondere 49,64 % au ca obiect de activitate comerțul, urmată de sectorul tranzacțiilor imobiliare închirieri și servicii prestate în principal întreprinderilor 12,8%; industria prelucrătoare 10,57 %; sectorul transport depozitare și comunicații 8,34%.</p> <p>Alături de activități tradiționale ca transporturile, telecomunicațiile, comerțul și sectorul financiar-bancar au apărut și s-au dezvoltat sectoare noi precum tehnologia informațiilor, serviciile de consultanță tehnică, economică și juridică, activități de protecție a mediului înconjurător.</p>
<p><b>Ponderea personalului IMM-urilor în regiunea de dezvoltare Sud - Est pe activități ale economiei nationale la nivel de sectiune CAEN, in anul 2007</b></p>  <p>■ Industria prelucratoare</p> <p>■ Construcții</p> <p>□ Comerț, repararea și întreținerea autovehiculelor și motocicletelor și a bunurilor personale și casnice</p> <p>□ Tranzacții imobiliare, închirieri și activități de servicii prestate în principal întreprinderilor</p> <p>■ Transport, depozitare și comunicații</p> <p>■ Alte activități</p> <p>10,25% 26,06% 12,98% 9,43% 8,5% 32,77%</p>	<p>La nivel regional, în anul 2007, numărul de persoane ocupate în IMM-uri era de 359 136 persoane, reprezentând 71% din personalul total ocupat în sectoarele industrie, construcții, comerț și alte servicii și 34% din totalul populației ocupate civile.</p> <p>Ponderea personalului IMM-urilor în regiune se repartizează pe activitățile economiei naționale în ordine descrescătoare, după cum urmează: comerț 32,77%; industrie prelucrătoare 26,06%; construcții 12,98%; tranzacții imobiliare 9,43%; transport 8,5%; altele 10,25 %.</p>
<p><b>Ponderea investițiilor brute realizate de IMM-uri în regiunea de dezvoltare Sud - Est pe activități ale economiei nationale la nivel de sectiune CAEN, in anul 2007</b></p>  <p>■ Industria prelucratoare</p> <p>■ Comerț, repararea și întreținerea autovehiculelor și motocicletelor și a bunurilor personale și casnice</p> <p>□ Tranzacții imobiliare, închirieri și activități de servicii prestate în principal întreprinderilor</p> <p>□ Transport, depozitare și comunicații</p> <p>■ Alte activități</p> <p>21,62% 22,58% 31,56% 12,46% 11,78%</p> <p>sursa: INS – Anuarul Statistic al României 2008</p>	<p>Valoarea investițiilor brute în anul 2007 în regiunea de Sud-Est de către sectorul IMM-uri este de 7 028 milioane lei în prețuri curente, respectiv 62,6% din totalul investițiilor brute realizate în sectoarele industrie, construcții, comerț și alte servicii , la nivel regional.</p> <p>sursa:INS-Anuarul Statistic al României 2008 sursa: ADR SUD-EST – Strategia regionala de dezvoltare a regiunii Sud-Est 2007-2013 /Planul regional de dezvoltare 2009 - 2013</p>

# 8.

## ORGANIZAȚII SUPT PENTRU IMM-URI

PROGRAME DE FINANȚARE FONDURI STRUCTURALE	LINKURI UTILE
Programul Operațional Regional (POR).	<a href="http://www.inforegio.ro">www.inforegio.ro</a>
Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POSCCE)	<a href="http://amposcce.minind.ro">amposcce.minind.ro</a>
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU)	<a href="http://www.fseromania.ro">www.fseromania.ro</a>
Programul Operațional Sectorial Mediu (POS-M)	<a href="http://www.mmediu.ro">www.mmediu.ro</a>
Programul Operațional Sectorial Transport (POS-T)	<a href="http://www.mt.ro">www.mt.ro</a>
Programele de Cooperare Teritorială Europeană Ministerul Lucrărilor	<a href="http://www.infocooperare.ro">www.infocooperare.ro</a>
Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR)	<a href="http://www.madr.ro">www.madr.ro</a>
Programul Operațional pentru Pescuit (POP)	<a href="http://www.madr.ro">www.madr.ro</a>
PROGRAME /SCHEME DE FINANȚARE DE LA BUGETUL DE STAT	
Programe Gestionate de Ministerul Economiei, Comerțului Si Mediului De Afaceri	<a href="http://www.animmc.ro">www.animmc.ro</a>
Programe Finanțate din Fondul National de Mediu	<a href="http://www.afm.ro">www.afm.ro</a>
Scheme de Ajutoare de Minimis si de Stat pentru IMM-uri, gestionate de Ministerul Finanțelor Publice	<a href="http://www.finante.ro">www.finante.ro</a>

## BIBLIOGRAFIE

1. *The Enterprise Europe Network*: [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund\\_tools/fund\\_tools\\_theme\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_theme_en.htm)
2. *The European Portal for SMEs*- [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm)
3. *The European Portal for Business & Innovation Centre Network* - <http://www.ebn.be/>
4. *The European Portal of Enterprise Europe Network* - [http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm)
5. *The Portal of the European Trade Association for Business Angels* - <http://www.eban.org/>
6. "Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future". COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL - Brussels, 7.04.1998 COM (98) 222 final.
7. "Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment", COM(2005) 551 final, 10.11.2005.
8. "Putting Small Businesses First - Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe". European Commission, Enterprise and Industry – 2008 Edition.
9. "Small and medium-sized enterprises - Key for delivering more growth and jobs. - A mid-term review of Modern SME policy", COM(2007) 592 final, 4.10.2007.
10. "Think Small First"- A "Small Business Act" for Europe. Communication from the commission to the council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Brussels, 25.6.2008 COM(2008) 394 final.
11. [www.lichidarefirma.ro](http://www.lichidarefirma.ro)
12. [www.animmc.ro](http://www.animmc.ro)

Contact proiect: <http://www.antreprenoriat.parse.ro>

Contact Parteneri:

- **Universitatea POLITEHNICA din București**  
Splaiul Independenței nr. 313, sector 6, București, Cod Poștal: 060042, Tel. și Fax: (40) 21 402.99.75
- **Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Galați**  
Str. Mihai Bravu nr.46, Galați, Cod Poștal 800208, Tel: (+40) 236 46.05.45; Fax: (+40) 236 46.06.50
- **Camporlecchio Educational S.R.L**  
Viale dell'Oceano Pacifico, 11, 00144 Roma, Tel: (+39) 06 548891; Fax: (+39) 06 54210437
- **Universitatea Dunărea de Jos din Galați**  
Str. Domnească, nr. 47, Galați, Cod Poștal 800008, Tel: (+40) 336 13.01.08 Fax: (+40) 236 46.13.53