

Anca Constantinescu-Dobra, Livia Anastasiu,
Ștefan Bodi, Emilia Câmpean,
Ștefan Cîrstea, Mădălina Coțiu,
Gabriela Lobonțiu, Veronica Maier



DE LA IDEE LA AFACERE:

Drumul antreprenorial al unui inginer

U.T.PRESS
Cluj-Napoca, 2025
ISBN 978-606-737-783-5

Anca CONSTANTINESCU-DOBRA
Ștefan BODI
Ștefan Dragoș CÎRSTEA
Gabriela LOBONȚIU

Livia ANASTASIU
Emilia Maria CÂMPEAN
Mădălina Alexandra COȚIU
Veronica MAIER

DE LA IDEE LA AFACERE DRUMUL ANTREPRENORIAL AL UNUI INGINER



UTPRESS
Cluj-Napoca, 2025
ISBN 978-606-737-783-5



Editura UTPRESS
Str. Observatorului nr. 34
400775 Cluj-Napoca
Tel.: 0264-401.999
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
<http://biblioteca.utcluj.ro/editura>

Recenzia : Prof.dr.ing. Daniela Popescu

Prof.dr.ing. Ovidiu Stan

Pregătire tipar: Gabriela Groza

Copyright © 2025 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-783-5

CUPRINS

1. De la Inginer la Antreprenor	9
1.1. Ce este antreprenoriatul ?	9
1.2. Antreprenoriatul: avantaje și dezavantaje	11
1.3. Abilități antreprenoriale	12
1.3.1. Exerciții de reflecție	14
1.3.2. Exerciții pentru creșterea încrederii și a stimei de	16
1.3.3. Exerciții pt dezvoltarea abilităților de gestionare a timpului	20
1.3.4. Planul meu de învățare	21
1.4. Referințe bibliografice	22
2. Aspecte legale și financiare	23
2.1. Alegerea celei mai potrivite structuri de afaceri	25
2.2. Înțelegerea reglementărilor legale	35
2.3. Referințe bibliografice	39
3. Idei și oportunități de afaceri	41
3.1. Importanța inovării și creativității în antreprenorat	42
3.2. Principalele modele ale inovației	43
3.2.1. Modelul inovației incrementale	44
3.2.2. Modelul inovației radicale	44
3.2.3. Modelul difuziunii inovației	45
3.2.4. Modelul inovației deschise	46
3.2.5. Modelul lanțului de inovație	47
3.2.6. Modelul inovației bazate pe nevoi	48
3.3. Tehnici de stimulare a creativității în afaceri	49
3.3.1. Brainstorming	49
3.3.2. Diagrama de afinitate	50
3.3.3. Metoda SCAMPER	50
3.3.4. Mind mapping	50

3.3.5.	Design thinking	51
3.3.6.	Metoda 6-3-5.....	52
3.4.	REFERINȚE	52
4.	Analiza strategică a mediului afacerii.....	54
4.1.	Redactarea viziunii, misiunii și a principiilor de lucru	55
4.1.1.	Definiții utile	55
4.1.2.	Etape de parcurs.....	56
4.2.	Analizele diagnostic	56
4.2.1.	Etape de parcurs.....	56
4.2.2.	Metodologie de lucru	57
4.3.	Analiza strategică și formularea planurilor de acțiuni.....	61
4.3.1.	Etape de parcurs.....	61
4.3.2.	Metodologie de lucru	62
4.4.	Exemplu practic- firmă de proiectare/execuție panouri solare	74
4.4.1.	Redactarea viziunii și a misiunii firmei	74
4.4.2.	Analizele diagnostic	75
4.4.3.	Analiza situației actuale.....	76
4.4.4.	Analiza strategică.....	76
4.4.4.1.	Analiza micromediului – modelul forțelor concurențiale Porter	78
4.4.5.	Analiza SWOT	80
4.4.6.	Alegerea strategică și întocmirea planurilor de acțiuni	81
4.5.	Referințe bibliografice	81
5.	ANALIZA CONCURENȚEI ȘI POZIȚIONAREA	83
5.1.	Analiza concurenței	84
5.1.1.	Scopul analizei concurenței și importanța acesteia	84
5.1.2.	Tipuri de concurenți	84
5.1.3.	Matricea concurențială	86
5.2.	Poziționarea.....	88
5.2.1.	Scopul poziționării și importanța acesteia	88

5.2.2.	Harta de poziționare	88
5.3.	Referințe bibliografice	97
6.	CLIEȚII	99
6.1.	Definirea segmentului de piață	100
6.2.	Cercetarea de piață	102
6.3.	Crearea profilului clientului ideal	104
6.4.	Ascultarea activă a clienților	107
6.5.	Adaptare și inovare continuă	110
6.6.	Crearea unei relații de încredere	112
6.7.	EXEMPLU: CONSULTANȚĂ, PROIECTARE ȘI EXECUȚIE PANOURI FOTOVOLTAICE	115
6.8.	Referințe bibliografice	122
7.	Strategia de MARKETING	123
7.1.	Produsul	124
7.2.	Definirea caracteristicilor și funcționalităților produsului	124
7.3.	Prețul	129
7.3.1.	Strategii de preț utilizate de către firme la început de drum	131
7.4.	Distribuția	133
7.4.1.	Pași în stabilirea strategiei de distribuție	134
7.5.	Promovarea	135
7.5.1.	Tehnica CAB	136
7.6.	EXEMPLU: CONSULTANȚĂ, PROIECTARE ȘI EXECUȚIE PANOURI FOTOVOLTAICE	138
7.7.	Referințe bibliografice	141
8.	MANAGEMENTUL FINANCIAR AL AFACERII	142
8.1.	Noțiuni și principii de management financiar	142
8.2.	Notiuni cheie pentru antreprenori	143
8.3.	Analiza financiară	143
8.4.	Fluxul de numerar	145
8.4.1.	Tipuri de flux de numerar	146

8.4.2.	Profit vs flux de numerar	147
8.4.3.	Analiza fluxurilor de numerar.....	147
8.5.	Indicatori uzuali	149
8.5.1.	Valoarea Presentă Netă (VAN)	149
8.5.2.	Raportul Beneficiu/Cost (B/C)	149
8.5.3.	Rata Internă de Rentabilitate (RIR).....	150
8.6.	Exerciții și aplicații practice	150
8.7.	Referințe bibliografice	152

Dragi viitori antreprenori,

Am elaborat acest ghid cu scopul de a fi o busolă în aventura voastră antreprenorială. Vă oferim un instrument practic, simplificat și condensat în același timp, care să vă susțină atunci când vă planificați afacerea și să vă ajute să identificați și să aplicați metode și tehnici antreprenoriale, folosite de cei mai mulți antreprenori de succes.

Am concentrat experiențele specialiștilor, experților din domeniul de business, a antreprenorilor și a noastră, ca mentori, în sprijinirea studenților din Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, în luarea deciziilor documentate, care țin cont de aspectele cele mai importante ale pieței.

În era digitalizării și a inteligenței artificiale, când antreprenorii trebuie să fie vigilenți la reinventarea modelelor de business, acest ghid vă poate servi ca un fir roșu în planificarea lansării start-up-ului vostru.

***Beneficiul esențial** pentru un student care se gândește să devină antreprenor sunt **exemplele** care vă clarifică contextul în care poate fi aplicată o tehnică.*

*Există o sumedenie de metode/tehnici antreprenoriale iar noi am făcut o selecție pentru cei aflați la început de drum. **Avantajul acestei lucrări rezidă în faptul că vine cu precizări de punere în parctica care, credem noi, fac diferența.***

*Veți avea posibilitatea să utilizați instrumentele propuse în primul capitol pentru a vă confirma tipul de antreprenor-lider care vi se potrivește, **ce competențe sunt esențiale pentru a avea propria afacere** și a vă prioritiza direcția pentru dezvoltarea voastră personală.*

*Puteți să vă familiarizați cu principalele **aspecte legale și financiare**: înregistrarea unei firme, comparația între diferitele tipuri de afaceri și analiza avantajelor și dezavantajelor.*

*Datorită rolului vital al inovării și creativității în lumea afacerilor, veți afla diverse **tehnici și metode pentru stimularea creativității echipei** voastre în context antreprenorial, cum să vă canalizați pasiunea voastră pentru a genera idei de afaceri de succes.*

***Analiza strategică** este mai facilă utilizând analiza Porter și SWOT pentru atingerea obiectivelor SMART planificate și alinierea acestora cu misiunea și viziunea afacerii.*

*Cunoașterea competiției vă ajută să identificați și să comunicați **avantajele competitive unice ale afacerii** iar ghidul vă pune la dispoziție metode simple, clare, tabelare de a evalua caracteristicile relevante.*

***Înțelegerea profundă a nevoilor grupului țintă**, crearea profilului clientului ideal și realizarea studiilor despre clienții vosri potențiali pot fi fundația unei companii bine ancorate în piață.*

***Strategiile și tacticile de marketing** potrivite pentru o firmă la început de drum vor crea impact și vor reține clienții.*

Partea financiară a afacerii încheie această lucrare prin evaluarea profitabilității firmei, calcularea punctului de echilibru și a altor indicatori relevanți, fluxul de numerar și analiza opțiunilor de finanțare.

Aceste capitole oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra procesului antreprenorial, îndrumând viitorii antreprenori în fiecare etapă, de la generarea ideilor până la implementarea și gestionarea unei afaceri de succes.

Și nu uitați: ***„Succesul în afaceri presupune pregătire, disciplină și multă muncă. Dar dacă nu ești speriat de aceste lucruri, oportunitățile sunt mereu foarte mari.”*** – David Rockefeller

Conf. Dr. Ec. Constantinescu-Dobra Anca

1. DE LA INGINER LA ANTREPRENOR



1.1. Ce este antreprenoriatul ?

Pentru multe persoane, antreprenoriatul a devenit, în ultima perioadă, o variantă de carieră tot mai atractivă. Termenul antreprenoriat este adesea asociat unor aspecte precum: posibilitatea de a fi propriul șef, libertatea de a alege cât și când muncesc, posibilitatea de a avea un control sporit, în comparație cu situația în care sunt angajat, privind clienții contractați, tipul și calitatea produselor și a serviciilor oferite, oportunitatea așteptată pentru a monetiza o activitate plăcută, un hobby, o pasiune și așa mai departe. În același timp, sunt mai puțini cei care asociază termenul de antreprenoriat cu ideea asumării de riscuri, posibilitatea de a pierde banii investiți, nevoia dezvoltării anumitor abilități antreprenoriale care să susțină reușita afacerii, căutarea activă a surselor de finanțare, mai ales la începutul demersului antreprenorial etc.



	să descrieți esența și semnificația antreprenoriatului și a spiritului antreprenorial, acesta din urmă putând să se manifeste și în alte contexte - acasă, la locul de muncă, în comunitate;
	să recunoașteți diferența dintre antreprenor și angajat cu avantajele și dezavantajele pe care le aduce fiecare dintre cele două;
	să enumerați caracteristicile unui antreprenor de succes;

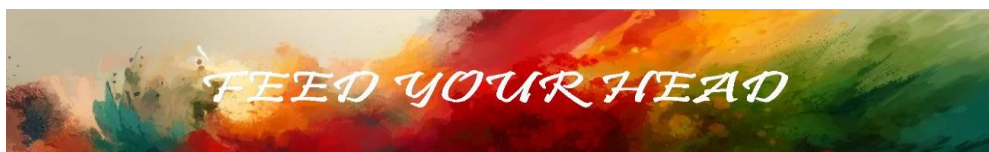
Probabil cea mai simplă definiție a antreprenorului, este cea care îl descrie ca fiind **acea persoană** care **alege să înființeze** una sau mai multe **afaceri proprii**, **asumându-și riscuri** de natură **financiară și personală**, în **speranța obținerii de profit**. Se desprind din această definiție câteva cuvinte cheie care surprind esența și semnificația acestui demers. Le vom discuta pe fiecare în parte.

Acea persoană – Demersul antreprenorial este deschis oricărei persoane care dorește acest lucru, fără a exista limitări privind nivelul de experiență anterioară, educație, venituri, statut familial sau social. Poveștile antreprenorilor de succes proveniți din cele mai diverse medii, demonstrează acest lucru. Spre exemplu, Mary Kay Ash, o femeie divorțată, cu trei copii și fără experiență în vânzarea cu amănuntul și-a început afacerea, Mary Kay Cosmetics, în anul 1968, cu un capital de 5.000 de dolari, reprezentând economiile sale de până atunci. Avea 45 de ani și își vindea produsele dintr-o vitrină din Dallas, SUA. Acum, Mary Kay Cosmetics este una dintre cele mai de succes afaceri din domeniul produselor de îngrijire (sursa: <https://marykayglobal.com/our-history/>).

Alege să înființeze una sau mai multe afaceri proprii – Decizia de a se angaja într-un demers antreprenorial este o decizie luată liber, o alegere a persoanei care dorește astfel să înființeze o afacere, care va fi proprietatea antreprenorului. În cazul în care antreprenorul dorește, poate să desfășoare acest demers pe cont propriu sau alături de unul sau mai mulți asociați. Principalele motive care

determină o persoană să aleagă să înființeze o afacere vizează: dorința de a fi propriul șef, de a avea libertate în a-și stabili programul de lucru, tipul de produse și servicii oferite, dorința de câștiga bani și a obține independență financiară, dorința de a transforma o pasiune într-o sursă de venit etc.

Asumându-și riscuri de natură financiară și personală în speranța obținerii de profit – Este important să punctăm și să reținem de la bun început că succesul unei inițiative antreprenoriale nu este garantat. El va depinde de mai mulți factori printre care ideea de afaceri, pregătirea antreprenorului, condițiile de piață, calitatea documentării planului de afaceri și modul de implementare a acestuia, abilitatea antreprenorului de a sesiza și de a profita de oportunitățile de piață, resursele disponibile, atât financiare, cât și resurse de timp, personale, psihologice etc. În aceste condiții în care succesul afacerii nu este garantat, antreprenorul își asumă riscul ca afacerea sa să eșueze, ceea ce implică riscuri de natură financiară (ex. pierderea resurselor investite), precum și riscuri de natură personală (ex. consumul de resurse emoționale pentru gestionarea eșecului afacerii, eventuale probleme de reputație, gestionarea stimei de sine și a imaginii de sine în urma eșecului afacerii etc.). Este important ca aceste riscuri să fie analizate și luate în calcul în momentul începerii unui demers antreprenorial, pentru ca antreprenorul să identifice riscurile pe care și le va asuma, să le evalueze și să stabilească planuri clare pentru contracararea lor, în funcție de situația particulară a fiecărei persoane.



1.2. Antreprenoriatul: avantaje și dezavantaje

Am descoperit până acum că antreprenoriatul este o alegere, care, similar majorității alegerilor pe care le facem în viață, nu are un succes garantat și vine cu o serie de riscuri. Pentru a putea să evaluăm cât mai bine opțiunea antreprenorială ca opțiune de carieră, notăm mai jos o sinteză a principalelor avantaje și dezavantaje ale acesteia (Diandra, D. et al., Akhmetshin, et al 2018, Gielnik, M. Et al 2015).

Avantaje	Dezavantaje
Posibilitatea obținerii unor câștiguri mai mari decât ar putea fi obținute din postura de angajat.	Riscul financiar și personal – începerea unei afaceri implică o serie de riscuri de natură financiară și personală, iar la început este posibil ca afacerea să nu genereze un venit stabil pentru antreprenor.

Independență – multe persoane preferă să lucreze având un program propriu, fără a răspunde în fața unui superior ierarhic. Antreprenoriatul oferă acest tip de independență.	Consum de timp – cealaltă față a independenței și a libertății creării propriului program este consumul de timp asociat activității antreprenoriale. Mai ales la început, dezvoltarea afacerii va solicita o cantitate mare de timp, iar poveștile multor antreprenori de succes arată cum aceștia au lucrat, cel puțin în primii ani ai afacerii, mai multe ore/zi față de un angajat obișnuit.
Satisfacție personală – antreprenorii pot simți o satisfacție sporită știind că au creat un produs/serviciu valoros, care le permite să câștige propriii lor bani. Acest lucru poate determina și creșterea stimei de sine.	Rată rentă de recuperare a investiției - în primii ani, cele mai multe afaceri generează profituri reduse, în ciuda resurselor financiare, de timp și emoționale investite. Este nevoie de răbdare și efort constant și susținut pentru a obține rezultate.
Echilibru între viața profesională și cea familială - multe persoane aleg antreprenoriatul pentru a-și asigura un echilibru mai bun între viața personală și cea profesională. Un exemplu în acest sens sunt mamele care aleg să transforme o pasiune într-o afacere pentru a putea să lucreze de acasă, cu un program flexibil, astfel încât să poată să aibă grijă de copii.	Riscul de a nu fi luat în serios – cel puțin la început, există riscul ca ideea de afacere să fie contestată de cei din jur sau ca antreprenorul să fie privit cu reținere și neîncredere. Acest lucru poate afecta nivelul de încredere și abilitatea antreprenorului de a lucra și de a-și continua demersul.
Control – antreprenorul este cel care controlează modul în care își alocă timpul diferitelor sarcini și gestionează activitatea firmei sale. Acest lucru poate contribui la creșterea sentimentului de autonomie și control asupra vieții.	Izolare – multe persoane care încep o afacere pot să se simtă singure sau insuficient susținute, mai ales la începutul demersului antreprenorial. Este o alta cultură organizațională și necesită un nivel ridicat de motivație intrinsecă.

Se remarcă din tabelul de mai sus că demersul antreprenorial, asemeni oricărui alt demers din viața noastră nu este lipsit de riscuri și provocări. De aceea, pentru a maximiza șansele de succes, este important ca orice antreprenor să pornească la drum cât mai bine pregătit. O serie de abilități antreprenoriale ne pot sprijini în acest demers.

1.3. Abilități antreprenoriale

Realizarea unui demers antreprenorial de succes implică, așa cum menționam anterior, o serie de abilități care sprijină antreprenorul să depășească diferitele provocări pe care le va întâlni în drumul său. Înainte de a prezenta o selecție a celor mai importante astfel de abilități, vă propunem un scurt exercițiu

de reflecție, care să vă sprijine să identificați aceste abilități în jurul vostru și dincolo de paginile acestui ghid.



Exercițiu de reflecție

Gândiți-vă la un antreprenor de succes pe care îl admirați. Care sunt principalele 2-3 trăsături de personalitate pe care le apreciați la acesta. Notați-le în spațiul de mai jos.

Printre abilitățile antreprenoriale pe care le-ați notat, se numără probabil aspecte precum:

- Abilitatea de a identifica nevoi și oportunități;
- Creativitate;
- Managementul timpului;
- Încredere și stimă de sine;
- Adaptabilitate;
- Relații cu clienții;
- Toleranță la ambiguitate;
- Lucrul în echipă;
- Abilități de organizare;
- Abilități de socializare și networking;

Vă propunem în continuare un scurt test privind abilitățile antreprenoriale de bază.

Test de auto-cunoaștere privind abilitățile antreprenoriale

Pentru fiecare dintre atributele de mai jos, vă rugăm să acordați un punctaj de la 1 (dezacord total) la 5 (total de acord) în funcție de măsura în care acestea vă caracterizează. Vă rugăm să oferiți răspunsuri cât mai sincere cu putință.

1. Sunt o persoană creativă.				
1	2	3	4	5
2. Sunt o persoană organizată.				
1	2	3	4	5
3. Îmi place să îmi asum riscuri.				
1	2	3	4	5
4. Sunt un bun comunicator.				
1	2	3	4	5
5. Îmi organizez bine timpul.				
1	2	3	4	5
6. Mă adaptez cu ușurință oricărei situații.				
1	2	3	4	5
7. Relaționez ușor cu ceilalți.				
1	2	3	4	5
8. Sunt un bun negociator.				
1	2	3	4	5
9. Am principii morale solide.				
1	2	3	4	5
10. Sunt un vorbitor în public încrezător.				
1	2	3	4	5

Răspunsurile voastre indică punctele forte pe care le aveți (acele afirmații unde ați acordat 4 sau 5 puncte), respectiv oportunitățile de dezvoltare (acele afirmații unde ați acordat 3 puncte sau mai puțin).

Dezvoltarea abilităților antreprenoriale este un proces conștient și structurat, care implică atât culegerea de informații din cursuri, cărți etc., cât și un grad sporit de reflecție pentru a crește în urma experiențelor personale și disponibilitate pentru a ieși din zona voastră de confort.

Vă propunem în continuare o serie de exerciții de reflecție și instrumente pe care le puteți folosi pentru început în demersul vostru de dezvoltare a abilităților antreprenoriale. În final, am inclus și un plan de învățare, pe care vă invităm să îl completați cu scopul de a vă ghida și de a vă structura demersul pentru dezvoltarea abilităților voastre antreprenoriale în următoarele 3-6 luni. După această perioadă, recomandăm revederea și actualizarea acestuia.

1.3.1. Exerciții de reflecție

Exercițiu de reflecție 1

Vizionați online, cu atenție, prezentarea dlui. Ludwick Marishane – O baie fără apă (A bath without water), iar apoi răspundeți întrebărilor de mai jos.

Prezentarea este disponibilă aici:

https://www.ted.com/talks/ludwick_marishane_a_bath_without_water?subtitl e=ro

1. Care a fost nevoia căreia i-a răspuns produsul dezvoltat de dl. Ludwick Marishane?

2. Care au fost resursele pe care le-a avut la dispoziție dl. Ludwick Marishane?

3. Care considerați că au fost principalele abilități antreprenoriale de care a dat dovadă dl. Ludwick Marishane?

Exercițiu de reflecție 2

Vizionați online, cu atenție, prezentarea dnei. Melody Hossaini – Revoluția întreprinderilor sociale (The Social Enterprise Revolution), iar apoi răspundeți întrebărilor de mai jos.

Prezentarea este disponibilă aici: https://www.youtube.com/watch?v=95f8RV_YdKY

1. Care sunt provocările cu care s-a confruntat aceasta?

2. Cum a depășit aceste provocări?

3. Ce este testul scaunului balansoar?

4. Ce conține Pașaportul?

5. Cum puteți folosi aceste instrumente pentru dezvoltarea personală sau în contextul unui demers antreprenorial?

1.3.2. Exerciții pentru creșterea încrederii și a stimei de

Exercițiul 1 - Dezvoltarea încrederii și a stimei de sine

Alocați 20 de minute pentru acest exercițiu. Așezați-vă comod, într-un loc liniștit, unde nu veți fi întrerupt. Scopul exercițiului este să vă sprijine să identificați calitățile și realizările voastre. Completați exercițiul folosind creion și hârtie.

1. Enumerați 10 lucruri pe care le apreciați în ceea ce vă privește.
2. Enumerați 10 abilități pe care le dețineți. (Pentru fiecare abilitate, scrieți o scurtă notă care explică modul în care alții ar putea beneficia sau au beneficiat de această abilitate.)
3. Enumerați 5 realizări de care sunteți mândru/mândră. (Notați și o scurtă explicație/descriere despre fiecare realizare.)
4. Notați 3 ocazii în care ați depășit adversitățile. (Realizările din trecut în depășirea provocărilor vă permit să vedeți că puteți face față situațiilor dificile. Pentru fiecare situație, scrieți o scurtă descriere a provocării cu care v-ați confruntat și abilitățile și atributele pe care le-ați folosit pentru a o depăși.)
5. Enumerați 5 persoane care v-au ajutat. (Făcând acest lucru realizați că ceilalți oameni vă prețuiesc și văd că sunteți valoros/valoroasă. De aceea ei sunt motivați să vă ajute.)
6. Enumerați 5 persoane pe care le-ați ajutat. (Atunci când aveți o stimă de sine scăzută, s-ar putea să simțiți că ceea ce oferiți celorlalți este puțin valoros. Acest exercițiu vă ajută să vă dați seama că oferiți mult mai mult decât ați realizat vreodată).
7. Enumerați 10 lucruri pe care le apreciați în viața dvs. (Mulți oameni confundă recunoștința și aprecierea. Recunoștința este pur și simplu să arătați celeilalte persoane că sunteți recunoscător pentru ajutorul lor. Aprecierea este să îi dai timpul necesar să înțeleagă cum ai beneficiat de ajutorul pe care l-ai primit, să vă dați seama cât de norocos sunteți și să vă vedeți viața într-o lumină mai bună. Ca un exemplu de apreciere, după o masă plăcută într-un restaurant, ați putea spune ospătarului dvs. „Vă mulțumesc, am apreciat serviciul dvs. excelent. M-a ajutat să mă relaxez, să mă bucur de masă și să mă destind după o zi lungă și dificilă la serviciu”. Poate părea simplu și așa și este, dar a vă lua timpul necesar pentru a recunoaște și a internaliza beneficiile de care v-ați bucurat este mult mai important decât un simplu „Mulțumesc” .)

(Sursa: <http://www.coachingpositiveperformance.com/7-simple-exercises-raise-your-self-esteem/>)

Exercițiul 2: Limbajul trupului, metode de creștere a încrederii în sine

1. Zâmbiți

Zâmbitul nu doar că vă face mai atractivi și încrezători, dar vă și îmbunătățește sănătatea, reduce nivelul stress-ului și vă ajută să vă simțiți mai bine în pielea voastră. Zâmbitul reduce palpitațiile și relaxează corpul, eliberând endorfine ce ajută la scăderea hormonilor cauzatori de stress. De asemenea, a fost dovedit că sporește productivitatea. Conform studiilor, creierul poate fi “păcălit” să fie fericit chiar și atunci când vă simțiți triști.

Activități: După ce vă treziți dimineața, stați în fața oglinzii și zâmbiți. Da, vă veți simți caraghios, dar zâmbiți-vă pentru unu-două minute. Zâmbiți când sunteți în mașină sau singuri la birou/școală. Deveniți conștienți de impactul pe care îl are zâmbetul asupra altor oameni, și reamintiți-vă să le zâmbiți mai des celorlalți.

2. Postura

Mențineți o postură corectă atunci când poziția pe care o aveți pe scaun sau în picioare aplică minimul de presiune asupra mușchilor și ligamentelor. Când stați așezați, spatele trebuie să fie drept și sprijinit de spătarul scaunului, tălpile lipite pe podea și genunchii îndoiți la 90 de grade.

Când stați în picioare, ar trebui să puteți trasa o linie imaginară de la lobul urechii prin zona umărului, șold, genunchi și mijlocul gleznei. O poziție corectă este esențială pentru evitarea durerilor de spate și de gât, prevenirea durerilor musculare și pentru sănătatea oaselor și a încheieturilor.

O postură corectă deschide căile aeriene, asigurând o respirație corespunzătoare, ceea ce permite organelor și țesuturilor să funcționeze normal. O postură corectă denotă încredere. Când mențineți o poziție dreaptă, cu umerii trași înapoi și capul ridicat, cu privirea înainte, păreți siguri pe voi și încrezători.

Activități: Examinați-vă postura pe care o aveți în momentul acesta. Stați aplecați, cu gâtul înainte și umerii lăsați? Exersați statul în picioare sau pe scaun în poziție corectă.

Priviți-vă în oglindă și faceți corecții astfel încât să simțiți că aveți postura corespunzătoare. Purtați o bandă elastică la încheietura mâinii sau un alt obiect care să vă reamintească să păstrați o poziție corectă.

Cereți unui membru al familiei să vă observe postura și să vă atragă atenția atunci când nu este cea corectă. Corectați-vă postura înainte de a intra într-o cameră în care mai sunt și alte persoane.

3. Folosirea activă a limbajului trupului

Dacă doriți să câștigați o dispută, să cuceriți o fată, să convingeți pe cineva să facă ceva anume, folosirea limbajului trupului vă oferă mai multă încredere și transmite mesaje mai convingătoare către ceilalți.

Folosirea activă a limbajului trupului implică gesturi largi, zâmbit și aprobat din cap, precum și copierea expresiilor și a gesturilor celorlalte persoane. Odată ce v-ați atins scopul, încheiați "afacerea" cu o strângere fermă de mână, spunând "mulțumesc" și menținând o postură corectă.

Activități: Gândiți-vă la următoarele situații în care doriți să câștigați o dispută sau să atrageți pe cineva de partea dumneavoastră. Imaginați-vă situația folosind limbajul trupului. În conversațiile obișnuite, practicați mimarea expresiilor și a gesturilor celorlalte persoane, astfel încât să vă familiarizați cu acestea înainte de întâlnirile importante.

4. Poziția mâinilor și picioarelor

Încrucișându-vă brațele sugerați o atitudine defensivă, auto-protectivă și închisă. Încrucișarea picioarelor în direcția opusă persoanei din fața dumneavoastră sugerează dispreț sau disconfort față de aceasta. Încrucișarea picioarelor la nivelul gleznelor poate semnala faptul că încercați să ascundeți ceva (exceptând situația în care sunteți femeie și considerați aceasta o poziție „feminină”).

Dacă vă împreunați mâinile la spate, puteți transmite că sunteți plictisiți, anxioși sau chiar nervoși. Împreunarea mâinilor și plasarea lor peste zona genitală reprezintă un gest ce trădează vulnerabilitate sau timiditate. Bătutul și mișcatul din degete sugerează celui alt că sunteți plictisiți, nerăbdători sau frustrați.

Activități: Începeți să dați atenție gesturilor și pozițiilor mâinilor și picioarelor dumneavoastră în diferite situații. Conștientizați cum vă simțiți când aveți brațele și/sau picioarele încrucișate. Ce spune sau face cealaltă persoană, și de ce aveți o atitudine defensivă sau închisă?

Începeți să vă schimbați poziția brațelor și a picioarelor. Așezați-vă mâinile în poală atunci când stați pe scaun, și pe lângă corp atunci când stați în picioare. Poziția picioarelor unul peste celălalt este acceptabilă, atâta timp cât nu este combinată cu poziția încrucișată a brațelor.

5. Strângerea fermă de mână

O strângere fermă de mână reprezintă un semn universal al încrederii în sine, inclusiv pentru femei. O strângere de mână ar trebui să fie puternică, dar nu dureroasă, oferită cu mâna rece și uscată, cu câteva mișcări sus/jos, precum și cu susținerea contactului vizual pentru câteva secunde.

Strângerea mâinii reprezintă un semn de respect reciproc pentru ambele părți, și lasă o impresie bună. O strângere de mână lipsită de vlagă și o palmă transpirată are exact efectul opus. Chiar dacă aveți sau nu încredere în dumneavoastră, o strângere fermă de mână vă va face să păreți mai încrezători în ochii celui alt.

Activități: Cereți câtorva persoane pe care le cunoașteți să vă evalueze strângerea de mână. Cereți-le să se refere la strânsoare, la cum se simte palma dumneavoastră, dacă le prindeți mâna corespunzător, și dacă păstrați contactul vizual. Țineți cont

de feedback-ul primit, și practicați strângerea de mână cu persoane pe care nu le cunoașteți.

6. Renunțați la ticuri

Peste 500 manageri chestionați de către Adecco SUA, o companie de recrutare, au declarat că o cincime dintre candidații pe care i-au respins aveau ticuri nervoase. Aceștia au susținut că respectivii candidați trădau lipsa încrederii și a pregătirii pentru interviu.

Ticurile nervoase, precum răsucitul părului, datul din picior sau rosul unghiilor, reprezintă semne evidente de anxietate și nervozitate. Aceste mișcări nervoase distrag atenția de la ceea ce spuneți și o parte din mesajul transmis se pierde. Evitați să vă atingeți fața și gâtul, deoarece indică de asemenea, nervozitate. Ticurile nervoase transmit foarte clar faptul că nu sunteți siguri pe dumneavoastră.

Activități: Aveți ticuri nervoase? Au existat persoane care au comentat în trecut despre aceste ticuri ale dumneavoastră? Începeți să observați ce ticuri aveți și ce anume le declanșează. Gândiți-vă ce ați putea face pentru a le înlocui atunci când dați peste stimulul declanșator.

Ați putea să vă țineți mâinile în poală, să vă folosiți mâinile pentru a gesticula, sau să țineți un pix și un carnețel. Dacă dați din picior sau din genunchi, așezați ambele tălpi pe podea. Atunci când simțiți nevoia să vă manifestați ticurile, trageți de câteva ori aer în piept pentru a vă calma.

7. Practicați menținerea contactului vizual

Contactul vizual sugerează că sunteți de încredere, angajat, deschis. Aduce o nuanță de intimitate și încredere interacțiunilor dumneavoastră, și face cealaltă persoană să se simtă mai bine și conectată. Totuși, susținerea privirii pentru o perioadă prea lungă reprezintă un semn de agresivitate.

Când susținerea privirii trece de la privitul pentru câteva clipe la fixatul cu privirea, oamenii se simt inconfortabil și își activează sistemul nervos. După Michael Ellsberg, autorul lucrării "Puterea contactului vizual: secretul tău în afaceri, dragoste și viață", "pentru ca un contact vizual să fie confortabil, o persoană nu trebuie să se impună asupra celeilalte; este o experiență comună, reciprocă".

Activități: Dacă nu vă simțiți confortabil să mențineți privirea celor din jur, începeți să practicați acest lucru cu familia și prietenii. Priviți-i în ochi pentru 50-60% din timpul conversației.

La întreruperea contactului vizual, încercați să vă mutați privirea în lateral și nu să vi-o îndreptați către podea. Privitul către podea sugerează un statut inferior, rușine și/sau supunere. Pe măsură ce deveniți mai încrezători în a menține privirea membrilor familiei și a prietenilor, exersați acest lucru la serviciu sau în public.

(Sursa/adaptat din: <http://liveboldandbloom.com/10/self-confidence/body-language-tips>)

1.3.3. Exerciții pt dezvoltarea abilităților de gestionare a timpului

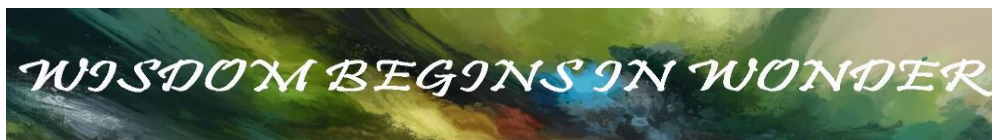
Puneți în practică următoarele tehnici pentru a deveni stăpânii timpului vostru.

1. Folosiți un planificator în care să notați toate gândurile, conversațiile și activitățile pentru o săptămână. Acest lucru vă va ajuta să înțelegeți cât puteți să realizați pe parcursul unei zile și cantitatea de timp consumată de diferitele activități. Veți putea să observați ce cantitate de timp este cu adevărat alocată pentru producerea de rezultate și care este cantitatea de timp alocată pentru diferitele gânduri, conversații sau acțiuni neproductive.
2. Orice activitate sau conversație care este importantă pentru succesul acțiunilor voastre ar trebui să aibă un anumit interval de timp care să îi fie alocat. Listele de lucruri de făcut devin tot mai lungi până la punctul la care devin inutilizabile. Funcționează în schimb planificarea pe intervale de timp. Astfel, stabiliți, de exemplu, întâlniri cu voi înșivă și blocați intervale de timp pentru gânduri cu prioritate ridicată, conversații sau acțiuni importante. Planificați punctul de start și punctul terminus al acestor intervale. Disciplinați-vă să respectați intervalele de timp alocate.
3. Planificați să petreceți cel puțin 50% din timpul vostru pentru gândurile, activitățile și conversațiile care produc cele mai multe rezultate.
4. Planificați timp pentru întreruperi. Planificați intervalele de timp în care puteți să fiți întrerupt de la ceea ce faceți. De exemplu, puteți să introduceți conceptul de *program cu publicul*, adică un alt mod de a spune că puteți să fiți întrerupt.
5. Petreceți primele 30 de minute ale fiecărei zile pentru a vă planifica ziua. Nu vă începeți ziua până când nu finalizați planul. Cea mai importantă parte a zilei este timpul alocat pentru planificarea timpului.
6. Alocați 5 minute înainte de fiecare apel sau sarcină pe care o aveți de rezolvat pentru a decide care sunt rezultatele pe care doriți să le obțineți. Acest lucru vă va ajuta să știți care sunt indicatorii de succes. De asemenea, petreceți cinci minute după fiecare apel sau activitate pentru a analiza măsura în care ați reușit să obțineți rezultatele dorite sau nu. Dacă nu ați reușit, ce anume a lipsit? Cum puteți rezolva aspectul respectiv în cadrul următoarei discuții sau activități?
7. Puneți un semn de tipul „Nu deranjați!” atunci când aveți cu adevărat nevoie să finalizați ceva anume.
8. Încercați să nu răspundeți neapărat la telefon pentru că sună sau la mesaje pentru că intră în căsuța de e-mail. Deconectați mesageria instant. Încercați să nu oferiți tuturor atenția voastră imediată cu excepția cazului în care este extrem de important pentru afacerea voastră să oferiți un răspuns imediat. În loc, planificați

un interval de timp dedicat special pentru a răspunde apelurilor sau e-mail-urilor primite.

9. Blocați factorii disturbatori precum Facebook-ul sau alte forme de social media, cu excepția cazului în care folosiți aceste unelte pentru a atrage clienți. Amintiți-vă că este imposibil să finalizați toate sarcinile. De asemenea, amintiți-vă că, în general, 20% dintre gândurile, conversațiile și activitățile dvs. produc 80% din rezultate.

(sursa: <https://www.entrepreneur.com/article/219553>)



1.3.4. Planul meu de învățare

Exercițiul 1: Reflecție asupra activităților de învățare

Vă rog să vă gândiți la experiența voastră de învățare parcurgând acest capitol și să completați tabelul de mai jos.

Ce am învățat?	
Cum am învățat acest lucru?	
Cu cine l-am învățat?	
Când l-am învățat? Momente AHA (un moment de înțelegere sau descoperire)	
Cum voi folosi în viitor cele învățate?	

(Sursa/adaptat din: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-2637/YP-unfolded_Part1.pdf)

Exercițiul 2: Planul meu de învățare

Gândiți-vă care sunt abilitățile antreprenoriale pe care doriți să le dezvoltați în următoarele 3-6 luni. Alegeți maxim 2-3 astfel de abilități. Completați planul de învățare de mai jos.

Ce doresc să învăț?	
De ce doresc să învăț acest lucru?	
Cum îl voi învăța?	
Cu cine îl voi învăța?	
Când îl voi învăța?	

(Sursa/adaptat din: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-2637/YP-unfolded_Part1.pdf)

1.4. Referințe bibliografice

Diandra, D., 2020 & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. International Journal of Management, Accounting and Economics, 7(5), 235-241.,
Akhmetshin, E. M., Kovalenko, K. E., Mueller, J. E., Khakimov, A. K., Yumashev, A. V., & Khairullina, A. D. (2018). Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects. Journal of Entrepreneurship Education, 21(2), 1528-2651.,
Gielnik, M. M., Frese, M., & Stark, M. S. (2015). Planning and entrepreneurship. The psychology of planning in organizations: Research and applications, 289-311

2. ASPECTE LEGALE ȘI FINANCIARE



Decizia de înțiere a unei afaceri trebuie luată după o analiză detaliată a tipurilor de structuri de afaceri. Acest pas are rolul de a analiza opțiunile disponibile și a stabili care este cea mai potrivită tipului dvs de afacere. Decizia va afecta atât impozitul pe care antreprenorul va trebui să îl plătească anual, cât și răspunderea acestuia în cazul intrării în faliment a afacerii, dar și tipul documentației care trebuie alcătuită și depusă anual.

Nu este posibilă identificarea unei structuri de organizare a afacerii care să fie potrivită pentru toate tipurile de afaceri. Antreprenorul este responsabil cu selectarea celei mai potrivite forme juridice care să răspundă nevoilor afacerii, precum și a proprietarilor acesteia.



Trebuie să ținem cont de:

- costurile de înființare a unei afaceri: acestea se referă la toate cheltuielile pe care afacerea le poate avea înainte de începerea activității, de la rezervarea numelui, până la capitalul social sau taxele percepute de ONRC.
- procedurile (documentele) de înființare ale afacerii: pentru înființarea unei firme se pot parcurge pașii necesari pe cont propriu (pași care vor fi explicați în următoarele sub-capitole), sau se poate apela la o firmă specializată.

- taxele și impozitele aferente formei de organizare: acestea diferă funcție de forma de organizare aleasă, de la 1% impozit pe profit în cazul unui SRL cu un angajat la 8 ore, la 8% impozit pe dividende, în cazul societăților pe acțiuni.
- declarațiile care trebuie depuse anual la Fisc. Spre exemplu, în cazul SRL, trebuie depuse, funcție de specificul fiecărei afaceri: formularul 112, formularele 300 și 394 și formularul 100 (lunar sau trimestrial), formularul 390 (lunar),

De asemenea, foarte importantă în alegerea formei de organizare este tipul răspunderii proprietarilor, activitatea principală a noii companii, precum și modalitatea cea mai ușoară de dizolvare a firmei. Toate aceste elemente contribuie la alegerea celei mai bune forme de organizare a unei companii. Este importantă consultarea unui specialist în drept comercial sau fiscal pentru a determina ce tip de firmă se potrivește cel mai bine afacerii dvs. și pentru a înțelege toate aspectele legale și fiscale asociate fiecărui tip de societate. Chiar dacă această consultare poate consuma timp și costuri suplimentare, este o investiție recomandată pentru antreprenorii aflați la început de drum.

Potrivit legii nr. 31/1990 principalele forme de organizare a afacerilor discutate în acest capitol sunt următoarele **Invalid source specified.:**

- Societate în nume colectiv;
- Societate în comandită simplă;
- Societate pe acțiuni;
- Societate în comandită pe acțiuni;
- Societate cu răspundere limitată.

În anul 2004 au fost reglementate și activitățile economice desfășurate de către persoanele fizice și a asociațiile familiale în mod independent, conform Legii 300 din 28 iunie 2004 cu modificările ulterioare **Invalid source specified.:**

- Persoanele fizice autorizate;
- Întreprinderile individuale;
- Întreprinderile familiale.

Un an mai târziu, în 2005, s-au reglementat și societățile cooperative de gradul 1, potrivit Legii nr. 1/2005 **Invalid source specified..** Acestea sunt:

- Societăți cooperative meșteșugărești;
- Societăți cooperative de consum;
- Societăți cooperative de valorificare;
- Societăți cooperative agricole;
- Societăți cooperative de locuințe;
- Societăți cooperative pescărești;
- Societăți cooperative de transporturi;
- Societăți cooperative forestiere;
- Societăți cooperative de alte forme.

Odată aleasă forma de organizare a afacerii, mici modificări mai pot fi realizate funcție de structura afacerii dvs. Asocierea în participație sau achiziționarea unei alte companii sunt exemple de situații care cer schimbarea structurii firmei. Modificările fiscale sau legale pot determina, de asemenea, schimbarea structurii unei firme. Începând cu anul 2024, spre exemplu, se elimină plafoanele de CASS în cazul PFA-urilor. CE înseamnă acest lucru? Se introduce un nou plafon de CASS, motiv pentru care mulți antreprenori fie au renunțat la această formă de organizare a afacerii, fie au preferat să treacă la o altă formă de organizare, mai potrivită pentru ei. În cazul în care se optează pentru schimbarea formei de organizare, Oficiul Național al Registrului Comerțului cere mai multe documente care trebuie depuse, documente de care vom discuta în următoarele sub-capitole **Invalid source specified..**

2.1. Alegerea celei mai potrivite structuri de afaceri

Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, este legea care reglementează societățile comerciale care își pot desfășura activitatea pe teritoriul României.

Într-un mediu concurențial cu o dinamică din ce în ce mai mare este esențială determinarea nevoilor și obiectivelor structurii de afaceri, indiferent de stadiul de dezvoltare al acesteia (la început de drum, sau pe parcursul dezvoltării). Acest capitol va oferi informații despre formele de organizare reglementate în România, avantajele, dezavantajele și nevoile specifice fiecărei forme de organizare.

Societatea în nume colectiv (SNC)

Art. 3 din Legea 31/1990 definește societatea în nume colectiv ca fiind acea formă de societate a căror asociați răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile sociale, iar acestea sunt garantate cu patrimoniul social **Invalid source specified..** Societatea în Nume Colectiv este constituită prin asocierea a două sau mai multe persoane, care pun la comun un număr de bunuri. Baza constituirii societății este încrederea. Obiectivul constituirii societății în nume colectiv este de a desfășura activități comerciale, profitul rezultat împărțindu-se la numărul asociaților.

Fondatorii unei SNC pot fi atât persoane fizice, cât și juridice. În cazul persoanelor fizice, putem avea și societăți familiale, dacă asociații sunt membrii unei familii. În cazul în care fondatorii sunt persoane juridice, societatea în nume colectiv are capital social format cu participarea capitalului celorlalte societăți asociate, însă societatea nou înființată are personalitate juridică distinctă față de acestea. Fondatorii sunt reprezentați de persoane care nu au fost condamnate la fapte de corupție, evaziune fiscală, spălarea banilor, delapidare, fals în înscrisuri sau acte de terorism. Una dintre caracteristicile SNC este faptul că nu poate avea asociat unic, iar fondatorii nu pot fi comercianți.

Capitalul social subscris trebuie vărsat integral în momentul înființării firme, și este divizat în participațiuni. Nu există valoare minimă care trebuie vărsată în contul societății, dar capitalul se trece în contractul de societate. De asemenea, capitalul nu poate fi constituit din certificate sau titluri.

Societate în comandită simplă (SCS)

Constituită pe baza Legii 31/1990, societatea în comandită simplă se ghidează după regulile societății în nume colectiv și după regulile prevăzute în art.88-90.

Acest tip de societate este caracterizată prin existența a două categorii de asociați:

- asociații comandați. Acest tip de asociați răspund nelimitat și solidar pentru tot datoriile societății, la fel ca asociații în nume colectiv. Datorită răspunderii atrase, au dreptul de a participa la administrarea firmei. Administratorii firmei sunt aleși din cadrul asociațiilor comandați, deoarece ei sunt comercianți. Pot fi unul sau mai mulți administratori.
- asociații comanditari. Sunt asociați doar pentru o sumă limitată, asocieri care are la bază încrederea deplină între asociați. Aceștia formează patrimoniul inițial al afacerii.

Deciziile în cadrul societății sunt luate de toți asociații, proporțional cu cota cu care au participat la capitalul social. Excepție face cazul în care în contractul de asociere au fost prevăzute alte condiții.

În condițiile în care comanditarul dorește să încheie operațiuni în contul societății este necesar încheierea unei procuri speciale, care este înscrisă în registrul comerțului. Procura este dată de toți asociații și este valabilă pentru operațiuni determinate. În cazul în care nu există această procură, iar comanditarul efectuează operațiuni în contul societății, acesta răspunde în fața terților, răspunderea fiind nelimitată și solidară **Invalid source specified**.. Printre obligațiile comanditarului enumerăm: servicii în administrația internă a societății, supravegherea activității firmei, numirea sau revocarea administratorilor și verificarea situației financiare.

Numele unei SNC trebuie să conțină cel puțin numele unuia dintre asociați, la care se adaugă mențiune „societate în nume colectiv”. Este posibil totodată ca în numele SNC să apară numele unei persoane străine de societate, cu consimțământul lui. În acest caz persoana devine răspunzătoare, nelimitat și solidar, de obligațiile societății **Invalid source specified**..

Asociații comanditari contribuie la capitalul social (care poate fi: bani, creanțe, în natură sau în drepturi de proprietate intelectuală), iar acesta trebuie să existe la data înființării societății.

Societatea pe acțiuni (SA)

Societatea pe acțiuni este o societate de capitaluri, ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul social. Este formată prin asocierea a două sau mai multe persoane fizice sau juridice (acționari) care desfășoară în comun o activitate comercială **Invalid source specified..**

Acționarii răspund în limita aportului la capitalul social, valoarea minimă a capitalului fiind de 90000 lei. Capitalul social este reprezentat de acțiuni. Acestea pot fi de două feluri **Invalid source specified.:**

- nominative – în acest caz acțiunile având trecute numele titularului;
- la purtător – dovada deținerii acțiunii este reprezentată de deținerea titlului.

S.A. funcționează pe principiul separării puterii, organele de conducere fiind **Invalid source specified.:**

- adunarea generală a acționarilor (AGA): este organul de conducere al societății, deliberând asupra politicii economice și a modului de conducere a ei
- consiliul societății: este un organ de control și decizie, format din acționari și salariați, a cărui rol este de a reprezenta drepturile acționarilor. Este subordonat Adunării generale a acționarilor. Fiecare membru are drept la un vot.
- organul executiv: se ocupă cu punerea în execuție a hotărârilor luate de AGA sau consiliul societății.
- organul de control: rolul lui este de a verifica și gestiona activitățile economico-financiare a societății.

Calitatea de acționar oferă dreptul la dividende (profitul care îi revin acționarului), dreptul de a participa la AGA, dreptul la o cotă parte din bunurile firmei, dreptul la vot, dreptul la informare/ de a oferi informații, dreptul de aport a cotei de participare și dreptul de a-și vinde acțiunile **Invalid source specified..**

Există două tipuri de societăți pe acțiuni **Invalid source specified.:**

- închise: acționarii pot să își vândă acțiunile doar în interiorul firmei. Au cel mult 50 acționari, iar capitalul nu este mai mic de 10000 lei
- deschise: acționari pot să își înstrăineze oricui drepturile. Nu există număr limită de acționari, capitalul social fiind de minim 90000 lei.

Moartea, incapacitatea sau falimentul acționarilor nu duc la dizolvarea societății, însă scăderea capitalului sub o anumită limită sau a numărului de acționari pot produce dizolvarea societății.

Societatea în comandită pe acțiuni (SCA)

La fel ca societatea pe acțiuni, SCA este formată prin asocierea a două sau mai multe persoane, care desfășoară o activitate comercială, cu scopul obținerii de profit. Pentru constituirea SCA este nevoie de contract de societate și statut, care pot constitui un înscris unic, numit act constitutiv **Invalid source specified..**

Diferența față de SA constă în faptul că răspunderea în cazul SCA este nelimitată și solidară, în cazul asociațiilor comanditați, iar în cazul asociațiilor comanditari răspunderea este funcție de aportul lor. Legea asimilează SCA cu societatea pe acțiuni fiind reglementată de dispozițiile legale referitoare la societatea pe acțiuni.

Societatea cu răspundere limitată (SRL)

SRL este o formă de societate cu răspundere limitată la aporturile la capitalul social al societății, iar capitalul social este divizat în părți sociale. Are caracteristicile atât ale unui parteneriat, cât și ale unei corporații. Astfel, din punct de vedere al caracteristicilor comune cu corporația, SRL-ul are răspundere limitată, în timp ce de la parteneriat a împrumutat impozitarea pe venit transferabilă.

În cazul SRL, legea prevede un număr maxim de asociați – număr cuprins între 1 și 50 asociați, respectând art. 14 din Legea nr. 31/1990. Asociați în cadrul SRL pot fi și soții, putând contribui la capitalul social al firmei atât cu bunuri proprii, cât și cu bunuri comune. Poate fi constituită o societate cu răspundere limitată și de către un singur asociat – asociatul unic putând fi și administrator. Administrarea societății se face respectând următoarele principii **Invalid source specified.**:

- caracterul intuitu persoane: ceea ce înseamnă că asociatul este esențial în conducere societății
- divizarea capitalului social în părți sociale: în principiu sunt netransmisibile, cu excepția în care se obține acordul a trei sferturi din capitalul social;
- răspunderea asociaților este limitată funcție de aportul social.

În cazul în care actul constitutiv nu prevede situații speciale, pentru adoptarea unei hotărâri este necesar votul unanim al asociaților (dacă se dorește modificarea actului constitutiv), în restul situațiilor, este necesar votul majorității părților sociale.

Specific SRL-ului este valoarea capitalului social care nu poate fi mai mic de 1 leu și care poate fi divizat în părți sociale. Legislația nu prevede prezentarea dovezii vărsării capitalului social la înființarea societății. Totodată, SRL-ul nu poate emite acțiuni sau obligațiuni. Sunt permise aporturile în numerar și în bunuri, dar nu sunt permise creanțele.

Persoanele fizice autorizate

PFA își desfășoară activitatea folosind în principal forța de muncă și aptitudinile sale profesionale. Ea nu poate cumula și calitatea de întreprinzător persoană fizică titular al unei întreprinderi individuale și nici nu poate angaja cu contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității pentru care a fost autorizată.

Condițiile pe care o persoană trebuie să le îndeplinească pentru a deveni PFA sunt:

- vârsta împlinită de 18 ani;
- nu au săvârșit fapte de natură penală, conform art.8, OG nr. 39/2015
Invalid source specified.;
- au sediu declarat, pe teritoriul României;
- declară pe propria răspundere că îndeplinesc condițiile sanitar-veterinare, ale protecției mediului și ale protecției muncii.

Pentru îndeplinirea obligațiilor contractuale, PFA poate colabora cu alte PFA, întreprinderi individuale/ familiale sau alte persoane fizice. De asemenea, poate angaja, cu contract de muncă, cel mult trei persoane. Toți angajații sunt asigurați în sistemul de pensii, au dreptul la asigurări de sănătate și la șomaj.

PFA răspunde cu patrimoniul său de afecțiune, iar dacă este cazul, și cu întregul său patrimoniu. În cazul în care PFA nu este comerciant, creditorii își recuperează creanțele conform dreptului comun.

Întreprinderile individuale/ familiale

Conform OUG 44/2008, întreprinderea individuală este o întreprindere economică care desfășoară activități economice în mod constant și organizat fiind condusă de un întreprinzător (sau membrii unei familii în cazul întreprinderii familiale), care nu are personalitate juridică.

Pentru organizarea și exploatarea întreprinderii sale, întreprinzătorul persoană fizică, în calitate de angajator persoană fizică, poate angaja tețe persoane cu contract individual de muncă, înregistrat la inspectoratul teritorial de muncă, potrivit legii, și poate colabora cu alte persoane fizice autorizate, cu alți întreprinzători titulari ai unor întreprinderi individuale sau reprezentanți ai unor întreprinderi familiale ori cu alte persoane juridice, pentru efectuarea unei activități economice, fără a-și schimba statutul juridic.

Sediul întreprinzătorului trebuie să fie pe teritoriul României.

Spre deosebire de întreprinderea individuală, regimul juridic al întreprinderii familiale este:

- Întreprinderea familială este constituită din doi sau mai mulți membrii ai unei familii.
- Membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan și persoane fizice autorizate sau titulari ai unor întreprinderi individuale.
- De asemenea, aceștia pot cumula și calitatea de salariat al unei terțe persoane care funcționează atât în același domeniu, cât și într-un alt domeniu de activitate economică decât cel în care și-au organizat întreprinderea familială.
- Întreprinderea familială nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Întreprinderea individuală/ familială nu își pot alege orice nume. În cazul întreprinderii familiale se ia numele persoanei care a inițiat afacerea, la care se

adaugă termenul „Întreprindere familială”, iar pentru cea individuală numele societății este compus din numele persoanei la care se adaugă termenul „Întreprindere individuală”.

Societățile cooperative de gradul I

Legea nr.1/2005 este cea care reglementează funcționarea societăților cooperativiste de gradul 1. Această societate este o asociație autonomă de persoane fizice/juridice, care are ca scop desfășurarea de acte economice.

Numărul minim de membri cu care o cooperativă poate funcționa este de 5 membri. Aceștia conduc după principii democratice cooperativa. Deciziile importante sunt luate de Adunarea generală (în care sunt incluși toți membrii cooperativei). Fiecare membru are dreptul la un vot, indiferent de numărul părților sociale deținute. Nu există fixat un plafon maxim al capitalului social, însă acesta nu trebuie să fie mai mic de 500 lei. Un membru al cooperativei nu poate deține mai mult de 20% părți sociale din totalul de capital social. Părțile sociale sunt primite funcție de aportul subscris.

Principiile după care funcționează o societate cooperativă sunt **Invalid source specified.:**

- Principiul asocierii voluntare;
- Principiul conducerii democratice;
- Principiul contribuției echitabile la constituirea capitalului social;
- Principiul independenței societății;
- Principiul educării membrilor cooperatori;
- Principiul cooperării cu alte societăți;
- Principiul adoptării unei dezvoltări sustenabile.

În continuare, Tabel 2.1 vă prezintă o comparație între diferitele tipuri de societăți comerciale, funcție de numărul de asociați care trebuie să existe la înființarea unei firme, răpunderea asociaților sau condițiile de cvorum.



Tabel 2.1 Comparație între societățile comerciale care își desfășoară activitatea pe teritoriul României

	Nr. asociați	Răspunderea asociaților	Capitalul social	Condiții de cvorum	Capital minim	Participarea în alte firme
SNC	Număr redus de asociați	Nelimitată și solidară. Astfel, indiferent de contribuție fiecare răspunde pentru datoriile societății comerciale cu întreaga avere personală.	Capitalul social se divide în părți de interes, care sunt negociabile și nu pot fi transmise. Nu se emit acțiuni sau obligațiuni.	Principiul de funcționare este al unanimității – toți asociații trebuie să fie de acord.	Nu este prevăzut un capital minim.	Asociații nu pot fi asociați cu răspundere nelimitată în cadrul altor societăți concurente sau având același obiect de activitate.
SCS	Minim 2 asociați	Nelimitată și solidară, la fel ca în cazul SNC.	Trebuie să fie suficient valoric, funcție de obiectul de activitate.	Identic ca în cazul SNC.	Nu este prevăzut un capital minim	La fel ca în cazul SNC, nu pot fi asociați în alte societăți și nu au voie să facă operațiuni în contul propriu sau al asociaților fără consimțământul lor.
SA	Minim 2 asociați. Maxim: nelimitat, (SA deschis), limitat la 50 acționari (SA închis).	Limitată la aportul adus cu capitalul social.	Capital social reprezentat de acțiuni.	Funcție de situație. În general, cu votul majorității membrilor consiliului.	90000 lei	Nu este îngrădită.

	Nr. asociați	Răspunderea asociaților	Capitalul social	Condiții de cvorum	Capital minim	Participarea în alte firme
SCA	Numărul nu este limitat.	Răspunderea este funcție de tipul acționarului.	Capitalul social este divizat în acțiuni care sunt negociabile și transmisibile.	Același principiu ca în cazul SA.	90000 lei.	Nu este îngrădită.
SRL	Proprietar unic sau pentru un număr mic de membri (maxim 50 asociați).	Răspunderea asociaților este limitată la aportul social.	Capitalul social este format din numerar și în bunuri. Nu sunt acceptate creanțe.	Votul unanim al asociaților societății.	Nu poate fi mai mic de 1 leu Invalid source specified..	Nu există îngrădiri. Există limitări doar la calitatea de asociat unic: nu poate fi asociat unic decât într-o firmă.
PFA	Proprietar unic. Soțul/soția poate desfășura activități în cadrul PFA.	PFA-ul răspunde pentru obligațiile sale cu patrimoniul de afectare, în cazul în care acesta a fost constituit și, în completare, cu întregul său patrimoniu (pe CNP).	La această formă de organizare, nu există capital social și nici părți sociale.	Proprietar unic.	Nu există capital social.	Poate avea un singur PFA, însă poate fi acționar în alte firme.
II	Proprietar unic.	Răspunde cu bunurile din patrimoniul de afectare, dar poate răspunde și cu bunurile personale.	La fel ca în cazul PFA.	Proprietar unic.	Nu există capital social.	Poate avea o singură întreprindere individuală.

	Nr. asociați	Răspunderea asociaților	Capitalul social	Condiții de cvorum	Capital minim	Participarea în alte firme
IF	2 sau mai mulți membri ai unei familii	Toți membrii întreprinderii familiale răspund solidar și indivizibil atât cu patrimoniul de afecțiune și, în completare, cu întregul lor patrimoniu.	Nu există capital social.	Acordul majorității simple a membrilor întreprinderii.	Nu există capital social.	Membrii întreprinderii familiale dețin PFA sau pot fi titulari ai unor întreprinderi individuale.
Societăți cooperat ive de gradul 1	Nu trebuie să fie mai mic de 5.	Obligațiile sunt garantate cu patrimoniul acesteia.	Este variabil, și se divide în părți sociale egale.	Drept egal de vot. Indiferent de numărul de părți sociale, fiecare membru votează o singură dată.	500 lei.	Nu este îngrădită.

Tabel 2.2 Avantaje și dezavantaje societăți comerciale

	Avantaje	Dezavantaje
SNC	- Flexibilitate în administrare	- Răspundere nelimitată - Dizolvarea societății dacă numărul asociaților este egal cu unu - Asocierea se bazează pe încredere
SCS	- Flexibilitate în administrare - Obligațiuni garantate cu patrimoniul social - Asociatul comanditar poate verifica contul de profit și pierdere - Costuri administrative reduse	- Răspundere nelimitată - Comanditarii nu au calitate de comercianți
SA	- Permite atragerea unui număr mare de investitori - Se pot emite obligațiuni pentru mărirea capitalului social - Răspunderea este limitată la capitalul social - Se impozitează doar impozitul pe profit	- Costuri ridicate de înființare - Formă complexă de administrat - Serviciile nu sunt luate în considerare la capitalul social
SCA	- Capital social format din acțiuni cu valoare egală - Posibilități multiple de finanțare - Răspundere nelimitată și solidară	- Capitalul social nu poate fi mai mic de 90000 lei - Nu prezintă garanții în fața băncilor
SRL	- Ușor de administrat - Ușor de înființat - Costuri reduse pentru înființare - Poate avea un singur asociat	- Existența capitalului social minim - Deciziile legate de conducerea firmei se iau în unanimitate - Accesul este limitat la creditare - Antreprenorul poate fi asociat unic doar într-un SRL
PFA	- Costuri de înființare mici - Nu este nevoie de contabil autorizat - Procedură de înființare/ lichidare simplă - Fondatorul poate folosi oricând profitul firmei	- Calificarea este necesară pentru anumite coduri CAEN - În caz de faliment, se răspunde cu bunurile personale - Se plătesc contribuții CASS și CAS indiferent dacă în cursul unui an s-au generat venituri sau nu - Impozitul se aplică asupra venitului net
II	- Costuri de înființare mici - Nu este nevoie de contabil autorizat - Procedură de înființare/ lichidare simplă - Fondatorul poate folosi oricând profitul firmei	- Calificarea este necesară pentru anumite coduri CAEN - În caz de faliment, se răspunde cu bunurile personale - Se plătesc contribuții CASS și CAS indiferent dacă în cursul unui an s-au generat venituri sau nu

		-	Impozitul se aplică asupra venitului net
IF	- Costuri de înființare mici - Nu este nevoie de contabil autorizat - Procedură de înființare/ lichidare simplă - Fondatorul poate folosi oricând profitul firmei	- Calificarea este necesară pentru anumite coduri CAEN - În caz de faliment, se răspunde cu bunurile personale - Se plătesc contribuții CASS și CAS indiferent dacă în cursul unui an s-au generat venituri sau nu - Impozitul se aplică asupra venitului net - Putere financiară redusă	
Societăți cooperative de gradul 1	- Veniturile obținute din activități economice sunt scutite de impozitul pe profit dacă suma nu depășește 15000 euro pe an, în limita a 10% din veniturile totale - Accesul la subvenții - Posibilitatea scutirii de la anumite taxe și impozite	- Indiferent de capitalul social cu care contribuie, membrii cooperativei au același drept de vot - Obligatorietatea existenței unui organ de verificare – cenzori	

2.2. Înțelegerea reglementărilor legale

Cadrul juridic de înființare a unei societăți comerciale

Constituirea unei societăți comerciale se realizează prin parcurgerea unor etape obligatorii.

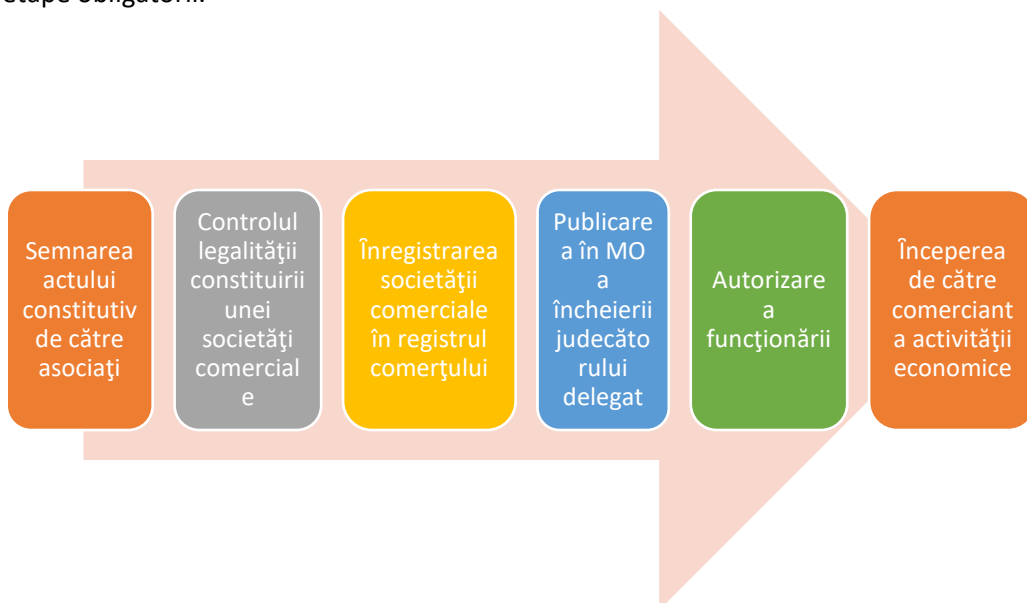


Figura 2.1. Etape constituire societate comercială

În vederea deschiderii unei firme este necesară parcurgerea următoarelor etape:

Operațiuni prealabile:

- Rezervarea firmei/emblemei (etapă obligatorie). Verificarea se face înainte de redactarea actului constitutiv. Denumirea firmei trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții: să fie distinctă, disponibilă, licită, să fie scrisă, să nu conțină denumiri din domeniul public, să nu aducă atingeri bunurilor moravuri sau ordinii publice și să respecte regulile de compunere prevăzute de lege- pentru PFA, întreprinderi individuale, etc. În cererea de rezervare a numelui se trec 3 variante de nume posibile;
- Verificarea similitudinii firmei/emblemei cu alte mărci înregistrate. Verificarea se face la OSIM (opțional);

Înregistrarea:

- Completare cerere de înregistrare (etapă obligatorie);
- Cerere privind înregistrarea fiscală;
- Dovada rezervării și verificării similitudinii numelui;
- Eliberarea cazierului fiscal atât pentru fondatori cât și pentru administrator (obligatoriu);
- Redactarea actului constitutiv (etapă obligatorie);
- Obținere specimen semnătură (etapă obligatorie). Specimenul se obține în fața notarului sau a directorului ORC atât pentru administrator cât și pentru cenzori;
- Redactarea declarației pe propria răspundere privind îndeplinirea condițiilor prevăzute de lege (etapă obligatorie). Declarația este redactată de către fondatori, administratori și cenzori în fața judecătorului delegat, notarului sau avocatului, aceștia certificând că declarația a fost dată în fața lor și cuprinde condițiile de funcționare/ desfășurare a activității pentru sediul social (etapă obligatorie);
- Evaluarea bunului înscris ca aport în natură la capitalul social prin expertiză (dacă este cazul);
- Vărsarea capitalului social (la banca dorită sau CEC-etapă obligatorie);
- Documentul care atestă dreptul de folosire a unui sediu social (etapă obligatorie) ;
- Acordul asociației de proprietari (dacă este cazul- art. 11(2) din OG 85 / 2001). Depunerea se face după întocmirea și semnarea actului constitutiv;
- Întocmirea dosarului de înregistrare și autorizare a funcționării (etapă obligatorie);
- Acte de identitate ale fondatorilor (etapă obligatorie);

Observații:

- Toate condițiile care trebuie îndeplinite de denumirea firmei trebuie îndeplinite și pentru emblemă. Rezervarea numelui/emblemei durează maxim o zi, și se verifică la nivelul țării. Este posibilă rezervarea denumirii pentru maxim 3 luni, după care sunt permise încă două rezervări, tot de 3 luni. Emblema trebuie însoțită de denumirea firmei, iar dacă emblema are și o denumire, denumirea firmei trebuie scrisă cu litere având dimensiunea cel puțin jumătate din cea a literelor cu care este scrisă emblema.
- Actul constitutiv al unei firme trebuie să cuprindă:
 - Actele de identitate ale asociaților. Pentru societățile în comandită simplă este nevoie și de actele asociaților comandați;
 - Denumirea, tipul și sediul social;
 - Obiectul de activitate al firmei, inclusiv domeniul și activitățile principale;
 - Capitalul social. Este precizat aportul fiecărui asociat, tipul aportului-numerar sau în natură, valoarea aportului în natură și modul de evaluare a acestuia. În cazul SRL se adaugă numărul și valoarea nominală a părților sociale, dar și numărul părților sociale atribuite fiecărui asociat funcție de aportul său;
 - Asociații care administrează afacerea, administratorii neasociați, inclusiv datele de identificare, autoritatea și modul de exercitare-împreună sau separat;
 - Cenzorii sau auditorul financiar desemnați în cazul SRL, precum și datele lor de identificare;
 - Modul de împărțire a beneficiilor și a pierderilor;
 - Sediile secundare (sucursale, agenții, etc atunci când se înființează odată cu societatea) dacă este cazul;
 - Durata societății;
 - Modul de dizolvare și lichidare a societății;

În cazul în care se dorește schimbarea formei de organizare a societății, documentele care trebuie depuse sunt **Invalid source specified:**

- Cerere de înregistrare;
- Act modificador al actului constitutiv;
- Noul act constitutiv;
- Plata taxei legale;

Dacă este cazul, se mai depun:

- Eventuale alte modificări ale actului constitutiv;
- Dovada avizelor necesare pentru funcționare;
- Împuternicirea persoanei care să se ocupe de formalitățile legale;

Respectarea reglementărilor legale specifice domeniului de activitate

În vederea autorizării unei afaceri, este necesară parcurgerea următorilor pași **Invalid source specified.**:

Etapă 1:

- Emiterea și obținerea avizelor privind autorizarea spațiului în care se desfășoară activitatea (Autorizație de construcție, Certificat de urbanism sau diferite avize de mediu, sanitare etc.)
- Emitere și obținere autorizații pentru societățile care desfășoară activități reglementate de legi speciale (societăți de asigurări, societăți care desfășoară activități de comercializare a armelor sau munițiilor, etc.)

Nu toate societățile nou înființate trebuie să ceară avize de construcție sau autorizații speciale. Acest lucru este necesar doar pentru societățile care își construiesc noul sediu sau pentru cele care au un regim special. În cazul societăților care își construiesc sediul, Certificatul de Urbanism este documentul emis de autoritățile locale care impune regimul juridic, economic și tehnic al următoarei construcții. Alături de autorizația de construcție stabilesc condițiile în care se poate construi pe un teren. Ordinul care reglementează procedura de autorizare a unei construcții este Ordinul 1943/2001 **Invalid source specified.** Obținerea autorizației de construcție nu conferă dreptul societății comerciale de a-și desfășura activitatea, ci presupune doar emiterea actului care îi permite să construiască un sediu.

Etapă II: În vederea obținerii dreptului de desfășurare a activității, societățile trebuie să urmeze pașii descriși în sub-capitolul 4.1, precum și în Legea 31/1990, Legea 300/2004 și Legea 1/2005, funcție de tipul societății.

Pe lângă reglementările prevăzute de cele 3 legi, antreprenorii trebuie să țină cont și de condițiile prevăzute de codul CAEN specific domeniului în care urmează să își desfășoare activitatea.

Astfel, autorizația de funcționare a unei societăți necesită obținerea acordului de funcționare din partea următoarelor autorități:

- ITM (Inspectoratul Teritorial de Muncă)
- DSP (Direcția de Sănătate Publică)
- DSV (Direcția Sanitar Veterinară)
- AFM (Agenția Fondului de Mediu)

Metodologia care reglementează domeniile care necesită autorizații speciale, acorduri și avize este Legea nr. 507/2002 **Invalid source specified.**, codurile CAEN care necesită aceste avize fiind trecute în Anexa 3.

Viitorul antreprenor est obligat ulterior obținerii acestor avize să depună o declarație de autorizare la sediul Registrului Comerțului de pe raza județului în care își desfășoară activitatea. În urma controalelor efectuate de autorități se va emite Certificatul constatator de autorizare.

2.3. Referințe bibliografice

1. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
2. Bogen, H., Wang, J., Weuthen, A., Schilling, B., Vereecken, H., & Brueggemann, N. (2018). A new LoRa-based wireless sensor network for the simultaneous observation of hydrological and biogeochemical processes. *Proceedings of the American Geophysical Union Fall meeting*.
3. Boyatzis, R. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. În R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Ed.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pg. 155-168). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
4. Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
5. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
6. Farzad, S., Bauer, L., & Henkel, J. (2016). IoT technologies for embedded computing: a survey. *Proceedings of the Eleventh IEEE/ACM/IFIP International Conference on Hardware/Software Codesign and System Synthesis* (p. Article No. 8). Pittsburgh, Pennsylvania: Association for Computing Machinery.
7. Harris, T. (2023, June 12). *How M1 Tanks Work*. (HowStuffWorks) Preluat pe June 20, 2023, de pe <https://science.howstuffworks.com/m1-tank1.htm>
8. Lobonțiu, G. (2014). *Management strategic. Note de curs*. Cluj-Napoca: Editura UTPress.
9. Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (ed. 7th). Harlow: Pearson Education Ltd.
10. Ministerul Administrației și Internelor. (2001). *Planificare strategică*. București: RO03/IB/OT/01.
11. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (1999). *Management* (ed. 3rd). București: Editura Economică.
12. Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. London: Penguin Books.
13. Porter, M. (2001). *Strategie concurențială*. (C. Crișan, Trad.) București: Editura Teora.

14. Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office. (2003). *Managementul ciclului de proiect: manual*. București: Phare RO-0006.18.02.
15. Weisstein, E. (2020, 09 05). *Venn Diagram*. Preluat de pe Wolfram MathWorld: <https://mathworld.wolfram.com/>
16. Xiong, P., Zhikui Wang, Malkowski, S., Wang, Q., Jayasinghe, D., & Pu, C. (2011). Economical and robust provisioning of n-tier cloud workloads: A multi-level control approach. *31st International Conference on Distributed Computing Systems*, 571-580.

3. IDEI ȘI OPORTUNITĂȚI DE AFACERI



Ideile și oportunitățile de afaceri sunt interconectate, dar trebuie făcută și o distincție între ele întrucât se află la diferite nivele de maturitate în ceea ce privește evoluția oricărui antreprenor sau entitate antreprenorială. Faptul că un singur individ are o idee antreprenorială nu înseamnă în mod neapărat că acesta este și antreprenor sau că va avea și succes pe piață cu ideea respectivă. Așadar, cele două noțiuni se cer a fi definite concis:

- O idee este o concepție sau o propunere de acțiune. Este ceva abstract, o viziune sau un concept care poate fi realizat sau implementat pentru a rezolva o problemă sau a satisface o nevoie. Ideile pot fi diverse și pot veni din orice domeniu sau context.
- O oportunitate de afaceri apare atunci când o idee devine realizabilă și poate genera profit sau poate rezolva o anumită nevoie în piață. Oportunitatea de afaceri este rezultatul transformării unei idei într-un plan concret, viabil economic și practic.

Diferența cheie dintre cele două este că o idee este mai abstractă și poate fi inițial doar o concepție, în timp ce o oportunitate de afaceri este mai concretă, fiind o idee care a fost dezvoltată și evaluată pentru a vedea dacă poate fi transformată într-o afacere viabilă.

Așadar, pentru a verifica potențialul antreprenorial al unei idei, aceasta trebuie evaluată prin prisma următoarelor aspecte:

1. Analiza fezabilității – o idee poate fi inițial o abordare conceptuală, în timp ce o oportunitate de afaceri este evaluată pentru fezabilitatea sa economică și practică.
2. Evaluarea complexității implementării / realizării fizice – o idee poate necesita dezvoltare și evaluare pentru a deveni o oportunitate de afaceri; procesul de

transformare a unei idei în oportunitate de afaceri implică cercetare, analiză și planificare, cu stabilirea unor obiective clare prin care entitatea antreprenorială va deveni funcțională și va întâmpina clienții cu produsele și / sau serviciile acesteia.

3. Determinarea potențialului de profit – o idee poate fi interesantă, dar nu toate ideile se transformă în oportunități de afaceri viabile; o oportunitate de afaceri trebuie să aibă un potențial real de generare de venituri și, implicit, de profit.

Pentru a deosebi o idee de o oportunitate de afaceri, este important ca ideea să fie analizată pentru a determina dacă există un interes și o nevoie pentru aceasta pe piață, dacă poate fi implementată eficient și dacă poate genera venituri și profituri sustenabile. Evaluarea unei idei din aceste perspective o poate transforma într-o oportunitate de afaceri viabilă.

Stimularea dezvoltării de idei antreprenoriale poate fi făcută prin diverse metode și abordări care să încurajeze creativitatea și inovația.

În primul rând, mediul în care se generează ideile trebuie să fie unul care încurajează gândirea liberă, explorarea ideilor și împărtășirea lor fără teama de critici sau judecăți premature. Un spațiu deschis și receptiv la idei noi stimulează creativitatea.

Promovarea colaborării între oameni din domenii diferite poate aduce, de asemenea, perspective diverse și idei inovatoare. Interacțiunea cu oameni cu experiențe și viziuni variate poate duce la idei mai bogate, mai complexe și mai mature.

Există și diverse tehnici și exerciții de generare de idei precum brainstorming-ul, mind mapping-ul, sau tehnici de provocare a status quo-ului care, prin aplicarea lor corectă, pot ajuta la generarea unor idei inovatoare. Exercițiile de provocare a limitelor gândirii pot deschide noi direcții și posibilități de dezvoltare / maturizare.

Încurajarea încercărilor și acceptarea eșecurilor ca parte a procesului de învățare pot încuraja antreprenorii să fie mai îndrăzneți și să încerce idei mai îndrăznețe și mai inovatoare.

Accesul la mentori și experți în domeniu poate ajuta antreprenorii să își dezvolte ideile și să le transforme în concepte solide de afaceri. De asemenea, educația în domeniul antreprenoriatului și inovației poate spori capacitățile de generare a ideilor.

Combinarea elementelor amintite mai sus poate stimula și alimenta fluxul de idei antreprenoriale și poate ajuta la transformarea lor în oportunități de afaceri viabile.

3.1. Importanța inovării și creativității în antreprenoriat

Inovarea și creativitatea, luate împreună, sunt fundamentale în antreprenoriat din mai multe motive. Ele permit evoluția și adaptarea constantă a afacerilor la schimbările din piață și la nevoile clienților, respectiv la problemele cu

care aceștia se confruntă și care se cer a fi rezolvate. Principalele motive pentru care inovarea în permanență și soluțiile creative dezvoltate pe care un antreprenor trebuie să le întreprindă în mod continuu sunt următoarele:

- Diferențiere și avantaj competitiv: într-o piață aglomerată, este crucială ieșirea în evidență. Inovarea și creativitatea oferă posibilitatea de a oferi ceva unic sau de a aborda o problemă într-un mod diferit. Acest lucru ajută la atragerea atenției clienților și la construirea unei poziții competitive mai puternice.
- Adaptabilitate la schimbare: piața și nevoile clienților evoluează constant. Antreprenorii inovatori sunt capabili să se adapteze rapid, să răspundă schimbărilor de mediu și să anticipeze tendințele. Capacitatea de a fi flexibil și receptiv la schimbare este crucială pentru succesul pe termen lung.
- Crearea de valoare: inovația nu se rezumă doar la a aduce ceva nou, ci și la a aduce valoare. Dezvoltarea unor produse sau servicii care îmbunătățesc viața oamenilor sau rezolvă problemele lor într-un mod mai eficient și inovator este esențială pentru a atrage și menține clienții.
- Stimularea creșterii și durabilității: inovarea poate duce la creșterea afacerii prin descoperirea de noi piețe sau segmente de clienți, prin extinderea gamei de produse/servicii sau prin îmbunătățirea eficienței operaționale. De asemenea, inovarea în direcția sustenabilității poate ajuta la reducerea impactului negativ asupra mediului și la construirea unei afaceri mai durabile.
- Schimbare și progres: inovarea continuă este ceea ce generează progresul în societate și în economie. Ideile noi și tehnologiile inovatoare pot schimba complet modul în care o industrie funcționează sau pot rezolva probleme globale într-un mod mai eficient și sustenabil.

Pentru a încuraja inovarea și creativitatea în antreprenoriat, este important să se creeze un mediu care să încurajeze și să susțină aceste aspecte. Aceasta poate include promovarea unei culturi organizaționale deschise, în care ideile noi sunt încurajate și în care se permite experimentarea și încercarea de abordări diferite. De asemenea, colaborarea și diversitatea în echipă pot aduce perspective variate și idei inovatoare.

3.2. Principalele modele ale inovației

Există mai multe modele și tipologii ale inovației, fiecare abordând procesul de inovare dintr-o perspectivă diferită. Aceste modele oferă cadre conceptuale pentru înțelegerea și gestionarea procesului de inovare în diverse contexte și industrii. Fiecare dintre ele poate fi aplicat pentru a ghida strategiile și procesele de inovare ale unei organizații.

3.2.1. Modelul inovației incrementale

Inovația incrementală se referă la procesul de îmbunătățire și inovare treptată adus produselor, serviciilor sau proceselor existente într-o organizație sau industrie. Este un tip de inovare care se axează pe optimizarea și evoluția continuă a produselor sau serviciilor în salturi mici și incrementale, fără a implica modificări radicale.

Procesul de inovație incrementală se desfășoară printr-o serie de îmbunătățiri succesive. În loc să creeze ceva complet nou, se fac ajustări, adăugiri sau modificări treptate. Se concentrează pe creșterea și evoluția produselor sau proceselor existente, astfel încât să îmbunătățească performanța, eficiența sau funcționalitatea lor.

Inovația incrementală este adesea mai puțin risipitoare și mai puțin riscantă decât inovația radicală (vezi modelul următor), deoarece se bazează pe cunoștințele și infrastructura deja existente. Oferă posibilitatea de a răspunde rapid la feedbackul clienților sau la schimbările din piață. Acesta permite ajustarea produselor sau serviciilor în funcție de nevoile și cerințele reale ale utilizatorilor.

Inovația incrementală poate duce la creșterea treptată a competitivității pe piață. Prin îmbunătățiri constante, o organizație poate menține sau îmbunătăți poziția pe piață într-un mod sustenabil.

Deși poate părea mai puțin spectaculoasă decât inovația radicală, aduce îmbunătățiri constante care pot consolida succesul pe termen lung al unei organizații.

Exemple de inovație incrementală pot fi considerate următoarele: lansarea versiunilor noi ale unui produs cu îmbunătățiri mici, optimizarea proceselor de producție pentru a reduce costurile sau a îmbunătăți eficiența, introducerea caracteristicilor noi sau îmbunătățite la un serviciu deja existent. Inovația incrementală este esențială pentru evoluția continuă a unei afaceri și pentru menținerea relevanței într-o piață competitivă.

3.2.2. Modelul inovației radicale

Inovația radicală reprezintă o schimbare fundamentală și disruptivă într-un domeniu sau industrie. Acest tip de inovare creează ceva complet nou, care poate redefini modul în care se desfășoară afacerile sau modul în care funcționează un produs, serviciu sau industrie. Contrar inovației incrementale, care aduce îmbunătățiri treptate, inovația radicală este o schimbare revoluționară și poate afecta în mod semnificativ modul în care funcționează afacerile, consumatorii și întreaga industrie. Adesea, inovația radicală introduce o nouă paradigmă sau un nou mod de gândire care schimbă complet modul în care oamenii interacționează cu un produs sau serviciu.

Fiind o schimbare radicală, există un nivel ridicat de risc și incertitudine asociat inovației radicale. Aceasta poate fi mai dificilă de anticipat și de gestionat decât inovația incrementală. Inovația radicală poate avea un impact amplu și poate schimba radical întreaga industrie sau chiar societatea.

Deși inovația radicală poate fi mai riscantă și mai dificil de implementat, aceasta poate aduce schimbări și avansuri semnificative într-un domeniu. Aceste schimbări radicale pot fi factori-cheie în transformarea și evoluția industriei și a societății în ansamblu.

Exemple de inovație radicală pot fi considerate următoarele: Lansarea unei tehnologii complet noi (trecerea de la telefoanele cu fir la telefoanele mobile), crearea unui produs care rezolvă o nevoie sau o problemă într-un mod complet diferit față de soluțiile existente, revoluționarea unui proces de producție sau a unui serviciu într-un mod care schimbă complet paradigma.

3.2.3. Modelul difuziunii inovației

Modelul difuziunii inovației (Innovation Diffusion Model) este un cadru teoretic propus de Everett Rogers pentru a explica modul în care noile idei, produse sau tehnologii sunt adoptate și se răspândesc într-o comunitate sau într-o piață. Acest model identifică diferite etape ale adoptării și difuziunii inovației de către oameni sau organizații.

Etapele difuziunii inovației conform modelului lui Rogers:

1. Cunoaștere (Knowledge): prima etapă este atunci când indivizii devin conștienți de existența unei inovații. Ei primesc informații despre noua idee, noul produs sau noua tehnologie.
2. Persuasiune (Persuasion): în această etapă, indivizii încep să se intereseze și să analizeze inovația. Ei caută mai multe informații și sunt expuși la argumente care îi determină să considere adoptarea acesteia.
3. Decizie (Decision): în acest stadiu, indivizii decid dacă vor adopta sau nu inovația. Ei evaluează beneficiile, costurile și consecințele acesteia înainte de a lua o decizie.
4. Implementare (Implementation): etapa în care inovația este adoptată și utilizată efectiv de către indivizi sau organizații.
5. Confirmare (Confirmation): în ultima etapă, adoptatorii își consolidează decizia și pot să își confirme sau să își schimbe opinia în legătură cu inovația.

Factorii care influențează difuziunea inovației:

- Caracteristicile inovației: cum este percepută inovația în termeni de avantaje relative, complexitate, compatibilitate, testabilitate și observabilitate.
- Comunicarea: Modalitățile de comunicare și sursele de informații influențează modul în care adoptatorii primesc și înțeleg inovația.

- Canale de difuziune: Modalitățile prin care inovația este transmisă către potențialii adoptatori și gradul de accesibilitate a informațiilor.

Modelul difuziunii inovației este util pentru a înțelege procesul de adoptare și răspândire a inovațiilor într-o societate sau piață, iar cunoașterea acestor etape și a factorilor implicați poate ajuta la strategiile de lansare și difuzare a noilor produse sau idei.

3.2.4. Modelul inovației deschise

Modelul inovației deschise (Open Innovation Model) reprezintă o abordare strategică în care organizațiile sunt deschise la idei și resurse externe pentru a inova și a-și îmbunătăți produsele, serviciile sau procesele. Această abordare presupune colaborarea și schimbul de cunoștințe și idei cu alte organizații, instituții, clienți sau chiar concurenți pentru a stimula inovația.

Principii și aspecte esențiale ale inovării deschise:

1. Colaborare externă: în loc să se concentreze exclusiv pe resursele și cunoștințele interne, organizațiile care adoptă inovația deschisă caută să colaboreze cu alte entități, să împărtășească idei și să beneficieze de experiența și perspectiva externă.
2. Acces la idei externe: inovația deschisă implică căutarea și integrarea ideilor externe și a expertizei în procesele de inovare proprii. Acest lucru poate veni sub forma parteneriatelor, achizițiilor, colaborării sau chiar a competiției deschise.
3. Comercializarea ideilor externe: inovația deschisă nu se referă doar la aducerea ideilor externe în organizație, ci și la posibilitatea de a valorifica sau de a comercializa ideile proprii în afara organizației.
4. Deschidere către colaborare: organizațiile adoptă un spirit de colaborare și deschidere către schimbul de informații și cunoștințe cu alte entități pentru a dezvolta produse sau servicii mai bune și mai inovatoare.
5. Beneficii reciproce: inovația deschisă poate aduce beneficii atât pentru organizația care primește idei și resurse externe, cât și pentru partenerii sau colaboratorii externi.

Exemple de aplicare a inovației deschise:

- Platforme de inovare deschise: crearea de platforme online sau fizice care permit colaborarea și schimbul de idei între diferite organizații sau persoane.
- Competiții și hackathoane: organizarea de evenimente care să încurajeze comunitățile de inovatori să participe și să dezvolte idei și soluții pentru anumite probleme sau provocări.
- Parteneriate și colaborări: colaborarea între organizații pentru dezvoltarea de produse comune, pentru împărțirea resurselor sau pentru a crea sinergii în inovație.

Inovația deschisă este un concept care a dobândit din ce în ce mai multă importanță în mediul afacerilor datorită posibilității de a accesa și implementa idei inovatoare din surse externe, extinzând astfel posibilitățile de inovare și creștere a organizațiilor.

3.2.5. Modelul lanțului de inovație

Modelul lanțului de inovație (Innovation Chain Model) este o abordare care explorează etapele și procesele implicate în procesul de inovare, de la generarea ideilor inițiale până la implementarea și comercializarea produselor sau serviciilor inovatoare. Acest model analizează fluxul de inovație și relațiile între diferitele etape ale acestuia.

Etapele principale ale lanțului de inovare:

1. Generarea ideilor (Idea Generation): primul pas este generarea și identificarea ideilor inovatoare. Aici, se pot folosi diferite tehnici și metode de brainstorming sau colaborare pentru a descoperi noi concepte și direcții de inovare.
2. Dezvoltarea conceptului (Concept Development): după identificarea ideilor, urmează etapa de dezvoltare a conceptului. Aici, ideile sunt transformate în concepte mai detaliate și mai concrete, cu potențial comercial sau de implementare practică.
3. Proiectarea și prototiparea (Design and Prototyping): în această etapă, conceptele sunt transformate în produse sau servicii tangibile prin proiectare și prototipare. Se realizează teste, ajustări și îmbunătățiri pentru a pregăti inovația pentru implementare.
4. Testare și evaluare (Testing and Evaluation): prototipurile sau produsele sunt testate și evaluate pentru a asigura că îndeplinesc standardele de calitate și cerințele utilizatorilor. Se pot face ajustări suplimentare în funcție de feedback-ul obținut.
5. Implementare și comercializare (Implementation and Commercialization): după finalizarea testelor și evaluărilor, inovația este implementată și adusă pe piață. Aici, se dezvoltă strategii de marketing și vânzare pentru a introduce produsul sau serviciul inovator pe piață.
6. Monitorizare și îmbunătățire continuă (Monitoring and Continuous Improvement): după lansare, inovația este monitorizată pentru a evalua performanța și pentru a face îmbunătățiri continue în funcție de feedback-ul utilizatorilor și de evoluțiile de pe piață.

Importanța lanțului de inovație:

- Structură și organizare: oferă o structură clară și organizată a procesului de inovare, ajutând la gestionarea și direcționarea acestuia.

- Focus pe implementare: accentuează importanța implementării inovației pe piață, nu doar a generării de idei, evidențiind necesitatea de a ajunge la produse sau servicii viabile și funcționale.
- Gestionarea riscurilor: permite identificarea și reducerea riscurilor în diverse etape ale procesului de inovare, facilitând o abordare mai controlată și eficientă.

Modelul lanțului de inovare oferă o viziune cuprinzătoare asupra procesului de inovare, evidențiind etapele critice și relațiile dintre acestea pentru a asigura că inovația este gestionată într-un mod strategic și eficient.

3.2.6. Modelul inovației bazate pe nevoi

Modelul inovației bazate pe nevoi (Need-Driven Innovation Model) este o abordare care se concentrează pe identificarea și soluționarea problemelor sau nevoilor existente ale utilizatorilor sau pieței. Acest model se bazează pe ideea că inovația ar trebui să fie orientată către rezolvarea problemelor reale și că ideile inovatoare ar trebui să vină ca răspuns la aceste nevoi.

Principii și aspecte esențiale:

1. Înțelegerea nevoilor: pornind de la înțelegerea profundă a nevoilor utilizatorilor sau a pieței, inovatorii încearcă să identifice și să definească clar problemele sau provocările existente.
2. Cercetare și analiză: modelul se bazează pe cercetare extensivă și analiză detaliată a nevoilor pentru a identifica oportunitățile de inovare și pentru a dezvolta soluții eficiente.
3. Focus pe utilizator: centrarea pe nevoile utilizatorilor sau clienților este esențială în acest model, inovatorii sunt orientați să creeze produse sau servicii care să rezolve direct și eficient problemele identificate.
4. Iterație și feedback: procesul de inovare bazat pe nevoi presupune iterație și adaptare continuă în funcție de feedback-ul utilizatorilor, aceasta asigură că soluțiile sunt relevante și eficiente.
5. Co-creare și colaborare: inovația bazată pe nevoi poate implica colaborarea strânsă cu utilizatorii sau clienții în procesul de dezvoltare a soluțiilor, asigurându-se astfel că acestea sunt într-adevăr utile și eficiente.
6. Implementare și testare: soluțiile dezvoltate sunt testate și implementate în practică pentru a evalua impactul și eficacitatea lor în rezolvarea problemelor identificate.

Beneficii și relevanța inovării bazate pe nevoi:

- Relevanță și utilitate: produsele sau serviciile rezultate din acest model sunt mai susceptibile să fie relevante și utile pentru utilizatori, deoarece sunt direct adaptate la nevoile lor reale.

- Reducerea riscului de eşec: concentrându-se pe rezolvarea problemelor existente, inovația bazată pe nevoi poate reduce riscul de eşec pe piață sau de respingere a produsului de către utilizatori.
- Inovare sustenabilă: soluțiile dezvoltate prin acest model pot avea un impact mai durabil și mai semnificativ, deoarece abordează probleme reale și durabile.

Modelul inovării bazate pe nevoi pune accentul pe înțelegerea profundă a problemelor și nevoilor utilizatorilor pentru a dezvolta soluții inovatoare care să aducă valoare reală și să rezolve în mod eficient problemele existente.

3.3. Tehnici de stimulare a creativității în afaceri

Stimularea creativității în afaceri este crucială pentru inovare și pentru a ajunge la produse care răspund cât mai bine cerințelor pieței, garantând astfel succesul pe termen lung și asigurând factorul cheie de diferențiere față de competitori. Cel din urmă este deosebit de important, deoarece păstrează avantajul competitiv față de restul actorilor de pe piață și face ca imitarea unui produs de succes să fie dificilă, dacă nu imposibilă.

Există diverse tehnici și practici pe care organizațiile le pot utiliza pentru a încuraja creativitatea în rândul angajaților. În acest sens, în continuare sunt prezentate cele mai consacrate sau cel mai des utilizate.

3.3.1. Brainstorming

Metoda brainstorming este una dintre cele mai cunoscute și utilizate tehnici de generare a ideilor într-un mediu de grup. A fost dezvoltată inițial de către Alex Osborn în anii 1940 și a devenit rapid populară în mediul de afaceri datorită eficienței sale în stimularea creativității și a inovației. Este o metodă clasică în care un grup de 10-12 persoane generează idei într-un mod liber și fără critici inițiale. În timpul sesiunii de brainstorming, toate ideile sunt acceptate și încurajate, chiar și cele aparent nebunești sau neconvenționale. După aceea, se pot evalua și selecta cele mai promițătoare idei pentru a fi dezvoltate / implementate.

Deși nu există o metodologie strictă, există câteva etape comune care sunt adesea urmate: 1. expunerea problemei pentru care se generează idei, în care moderatorul ședinței face cunoscută tema participanților și se prezintă regulile după care se va desfășura sesiunea (durează aprox. 10 minute); 2. etapa de generare a ideilor în care participanții își exprimă ideile fără restricții, indiferent de fezabilitate sau calitate (timp de aprox. 60-90 de minute); 3. etapa de evaluare și selectare, care presupune luarea în considerare a celor mai promițătoare idei și poate implica discuții și voturi pentru a identifica ideile care prezintă cel mai mare potențial de succes sau impact.

În paralel cu această metodă se poate aplica și diagrama de afinitate, care ajută la structurarea ideilor generate în urma sesiunii de brainstorming.

3.3.2. Diagrama de afinitate

Diagrama de afinitate, cunoscută și sub numele de diagramă KJ (după numele lui Kawakita Jiro, care a dezvoltat această metodă), este o unealtă de organizare a ideilor și informațiilor în cadrul unui proces de brainstorming sau de analiză a problemelor. Această tehnică este utilă atunci când există o mare cantitate de date sau idei care trebuie grupate și ordonate logic pentru a identifica modele, tendințe sau priorități.

Această metodă este utilă într-o varietate de contexte, inclusiv în dezvoltarea de produse, rezolvarea de probleme, planificarea strategică și luarea deciziilor. Prin organizarea și vizualizarea informațiilor complexe într-un mod clar și accesibil, această tehnică poate eficientiza procesul de luare a deciziilor și dezvoltarea soluțiilor inovatoare.

3.3.3. Metoda SCAMPER

Este o tehnică creativă și structurată folosită pentru a stimula gândirea inovatoare și generarea de idei noi în cadrul procesului de rezolvare a problemelor sau de dezvoltare a produselor.

Această metodă implică examinarea unui produs, serviciu sau proces existent și formularea de întrebări specifice pentru a identifica posibilele îmbunătățiri sau inovații. Acronimul „SCAMPER” reprezintă diferitele tipuri de întrebări sau provocări care pot fi aplicate: Substitute (Înlocuiește); Combine (Combină); Adapt (Adaptează); Modify (Modifică); Put to another use (Folosește pentru altceva); Eliminate (Elimină); Reverse (Inversează).

3.3.4. Mind mapping

Mind-mappingul este o tehnică de organizare a informațiilor și de generare a ideilor care implică crearea unei reprezentări grafice a conceptelor și relațiilor dintre ele. Este o metodă utilă pentru brainstorming, planificarea proiectelor, luarea notițelor și organizarea informațiilor într-un mod structurat și ușor de înțeles.

Mind-mappingul începe, de obicei, cu un subiect central, care poate fi o idee, un concept sau o întrebare cheie care se dorește explorată sau dezvoltată. Pornind de la tema centrală, se adaugă ramuri sau ramificații care reprezintă subiectele sau ideile secundare asociate cu subiectul principal. Aceste ramuri pot fi ulterior detaliate cu sub-subiecte sau detalii suplimentare.

Mind-mappingul poate fi întărit prin utilizarea simbolurilor, culorilor și imaginilor pentru a evidenția relațiile și pentru a face conexiunile mai clare și mai memorabile. Una dintre marile avantaje ale mind-mappingului este că oferă un mediu flexibil și non-liniar pentru generarea de idei și organizarea informațiilor.

Participanții pot adăuga, modifica și rearanja elementele în orice moment, permițând un flux liber și creativ de gândire.

Mind-mappingul poate fi realizat pe hârtie sau utilizând software specializat și există o varietate de instrumente și aplicații disponibile care permit crearea și să gestionarea „hărților mentale digitale”, ceea ce face mind-mappingul o unealtă accesibilă și versatilă pentru toți cei interesați să-și dezvolte creativitatea și să-și organizeze gândurile și ideile.

3.3.5. Design thinking

Design thinking-ul este o abordare orientată către soluții pentru inovare și rezolvarea problemelor, care pune accentul pe înțelegerea profundă a nevoilor utilizatorilor, generarea creativă de idei și iterarea rapidă a soluțiilor. A fost popularizat de firme precum IDEO și Stanford d.school și este utilizat într-o varietate de domenii, inclusiv design de produs, dezvoltare de servicii, afaceri și educație.

Acest instrument presupune 5 etape principale.

1. Empatie: înțelegerea profundă a nevoilor, dorințelor și comportamentelor utilizatorilor finali sau ai persoanelor afectate de problema sau provocarea tratată. Aceasta implică adesea cercetare de teren, interviuri și observații pentru a obține o perspectivă profundă și empatie față de utilizatori.
2. Definirea Problemei: după s-a obținut o înțelegere profundă a utilizatorilor și a contextului, următorul pas este definirea clară a problemei sau a provocării pe care se dorește rezolvată, asigurând faptul că soluțiile dezvoltate sunt relevante și eficiente.
3. Generarea de Idei: în această etapă, participanții își folosesc creativitatea pentru a genera cât mai multe idei posibile pentru rezolvarea problemei (la această etapă pot fi folosite tehnici precum brainstormingul și mind-mappingul).
4. Prototipare: odată ce au fost generate ideile, următorul pas este crearea de prototipuri sau modele tangibile ale soluțiilor propuse. Aceste prototipuri pot fi simple și pot fi realizate din materiale accesibile și ieftine. Scopul prototipării este de a testa și de a itera rapid soluțiile pentru a identifica cea mai promițătoare și eficientă opțiune.
5. Testare și iterare: Prototipurile realizate anterior sunt testate cu utilizatorii finali sau cu părțile interesate pentru a obține feedback și pentru a evalua eficacitatea și utilizabilitatea soluțiilor propuse. Feedback-ul obținut este apoi folosit pentru a itera și a îmbunătăți soluțiile, continuând ciclul de prototipare, testare și iterare până când se ajunge la o soluție satisfăcătoare.

3.3.6. Metoda 6-3-5

Şase oameni generează câte trei idei, fiecare în timp de cinci minute. Apoi, aceste idei sunt trecute în continuare de la un participant la altul, fiecare participant adăugând trei idei noi sau dezvoltând ideile existente, timp de cinci runde.

Această metodă este eficientă pentru grupurile care doresc să genereze rapid o cantitate mare de idei şi să încurajeze colaborarea şi construirea pe ideile celorlalţi. Ea poate fi adaptată şi personalizată în funcţie de nevoile şi obiectivele specifice ale sesiunii.

➤ De reţinut:

Aceste tehnici pot fi utilizate individual, pot fi adaptate în funcţie de nevoile specifice ale organizaţiei şi de tipul de activitate desfăşurată sau pot fi combinate pentru a stimula şi mai mult creativitatea pentru a rezolva cât mai inovativ sau proactiv posibil o reală problemă identificată. Este notabil ca pentru implementarea cu succes a acestor tehnici trebuie să existe un climat organizaţional potrivit, care să încurajeze gândirea şi exprimarea liberă a ideilor şi să permită experimentarea fără teama de eşec.

3.4. REFERINȚE

1. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
2. Bogen, H., Wang, J., Weuthen, A., Schilling, B., Vereecken, H., & Brueggemann, N. (2018). A new LoRa-based wireless sensor network for the simultaneously observation of hydrological and biogeochemical processes. *Proceedings of the American Geophysical Union Fall meeting*.
3. Boyatzis, R. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. În R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Ed.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pg. 155-168). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
4. Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
5. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
6. Farzad, S., Bauer, L., & Henkel, J. (2016). IoT technologies for embedded computing: a survey. *Proceedings of the Eleventh IEEE/ACM/IFIP International Conference on Hardware/Software Codesign and System*

Synthesis (p. Article No. 8). Pittsburgh, Pennsylvania: Association for Computing Machinery.

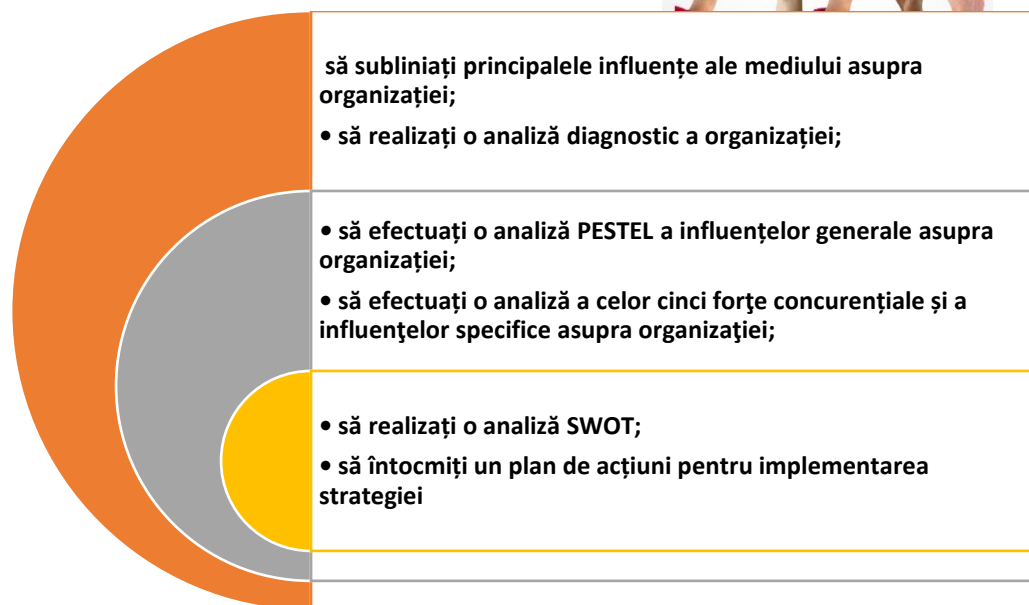
7. Harris, T. (2023, June 12). *How M1 Tanks Work*. (HowStuffWorks) Preluat pe June 20, 2023, de pe <https://science.howstuffworks.com/m1-tank1.htm>
8. Lobonțiu, G. (2014). *Management strategic. Note de curs*. Cluj-Napoca: Editura UTPress.
9. Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (ed. 7th). Harlow: Pearson Education Ltd.
10. Ministerul Administrației și Internelor. (2001). *Planificare strategică*. București: RO03/IB/OT/01.
11. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (1999). *Management* (ed. 3rd). București: Editura Economică.
12. Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. London: Penguin Books.
13. Porter, M. (2001). *Strategie concurențială*. (C. Crișan, Trad.) București: Editura Teora.
14. Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office. (2003). *Managementul ciclului de proiect: manual*. București: Phare RO-0006.18.02.
15. Weisstein, E. (2020, 09 05). *Venn Diagram*. Preluat de pe Wolfram MathWorld: <https://mathworld.wolfram.com/>
16. Xiong, P., Zhikui Wang, Malkowski, S., Wang, Q., Jayasinghe, D., & Pu, C. (2011). Economical and robust provisioning of n-tier cloud workloads: A multi-level control approach. *31st International Conference on Distributed Computing Systems*, 571-580.

4. ANALIZA STRATEGICĂ A MEDIULUI AFACERII



Managementul strategic este incitant și provocator. Acesta ia decizii fundamentale cu privire la direcția viitoare a unei firme: scopul acesteia, resursele sale și modul în care interacționează cu mediul în care își desfășoară activitatea.

Fiecare aspect al organizației joacă un rol în această strategie – oamenii săi, finanțele sale, metodele de producție și mediul său (inclusiv clienții săi).



Strategia reprezintă *determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea acestor obiective* (Chandler, 1962).

Fiecare firmă trebuie să își gestioneze strategiile în trei domenii principale:

1. resursele interne ale firmei;
2. mediul extern în care operează firma;
3. capacitatea firmei de a adăuga valoare la ceea ce face.

În strategie, **mediul** înseamnă totul și toată lumea din afara organizației: concurenți, clienți, furnizori plus alte instituții influente, cum ar fi guvernele locale și naționale (Lynch, 2015).

Strategii sunt de acord că înțelegerea mediului concurențial este un element esențial al dezvoltării managementului strategic. Este important să analizăm mediul care înconjoară organizația din trei motive principale (Lynch, 2015):

- În primul rând, majoritatea organizațiilor concurează împotriva altora. Prin urmare, un studiu al mediului va oferi informații despre natura concurenței ca un pas către dezvoltarea unui **avantaj competitiv durabil** (Porter, 2001). Un avantaj competitiv durabil este un avantaj față de concurenți care nu poate fi imitat cu ușurință.
- În al doilea rând, majoritatea organizațiilor vor percepe **oportunitățile** care ar putea fi explorate și **amenințările** care trebuie limitate (Andrews, 1987).
- În al treilea rând, există oportunități pentru rețele și alte legături, care conduc la o **cooperare durabilă**. Asemenea legături cu alte firme pot conferi organizației putere în mediul său, prin acordarea de sprijin reciproc.

Elaborarea strategiei se face de către un grup de lucru, care să includă membrii fondatori ai firmei nou înființate și eventuali membrii ai echipei de management (dacă există).

Vor fi pregătite redactări alternative ale viziunii, misiunii și principiilor de lucru. Se vor efectua analizele diagnostic și se vor face alegerile opțiunilor strategice.

4.1. Redactarea viziunii, misiunii și a principiilor de lucru

4.1.1. Definiții utile

Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației (Ohmae, 1983).

Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează legea existențială a organizației și explicitează viziunea ei.

Misiunea firmei (vocația, “credo-ul”, carta), punctul de plecare în elaborarea strategiei, reprezintă *un ansamblu de principii care ghidează activitatea acesteia, expresia generală a rațiunii sale de a exista, enunțând direcția de evoluție a firmei, în concordanță cu așteptările firești ale fondatorilor și/sau acționarilor* (Nicolescu & Verboncu, 1999).



4.1.2. Etape de parcurs

1. Membrii grupului de lucru se reunesc pentru a pregăti redactări alternative ale viziunii, misiunii și principiilor de lucru. Scopul lor este să stabilească obiectivele fundamentale pe care organizația trebuie să le atingă, într-o anumită perioadă de timp, pornind de la resursele disponibile.
2. Odată realizată această activitate, versiunile se integrează într-o singură listă și se oferă copie fiecărui membru.
3. Se urmăresc cuvintele cheie care apar în toate formulările.
4. Se elimină cuvintele ambigui sau cele care au nevoie a fi definite.
5. Se schimbă verbele și adjectivele sau conținutul, explicând de ce noua formulare este mai bună decât anterioara.
6. Se selectează maxim cinci redactări alternative. Fiecare membru explică pe larg ce redactare i se pare mai bună și de ce.
7. După o perioadă de sedimentare, de 1-3 zile, Grupul de lucru se reunește și expun pe rând motivele de alegere a variantei de redactare. Ulterior, se votează varianta cea mai bună.
8. Se redactează un document care va rezuma diferitele redactări și diferențele dintre acestea.

4.2. Analizele diagnostic

4.2.1. Etape de parcurs

1. Grupul de lucru se va reuni din nou și, printr-un proces de brainstorming, va proceda la o analiză diagnostic, unde (Ministerul Administrației și Internelor, 2001):
 - va identifica factorii interesați (pozitiv sau negativ) și așteptările acestora;
 - va identifica problemele majore, respectiv aspectele care nu satisfacătoare în activitatea organizației;
 - va ierarhiza problemele, pe baza relației cauză-efect, pe care o va transforma ulterior într-o relație mijloc-scop;

- va identifica obiectivele și posibilele acțiuni care pot conduce la atingerea acestora.

2. Ca bază de lucru în analiza diagnostic, se vor lua în considerare documentele credibile, sondajele, rapoartele de evaluare și de audit, situațiile financiare, statistici, expertize, studii, interviuri, discuții de grup, observații, chestionare etc., urmărind datele obiective înscrise în acestea. Elementele relevante vor fi surprinse într-o descriere condensată.

3. În cadrul unei reuniuni separate, fiecare participant va avea posibilitatea să-și exprime punctul de vedere privitor la elementele strategice identificate. Un membru al Grupului de lucru va acționa în calitate de coordonator, cu rolul de a stimula schimbul de opinii.

4.2.2. Metodologie de lucru

i. Analiza factorilor interesați

Factorii interesați sunt persoanele și grupurile care au un interes în organizație (Lynch, 2015). În consecință, ar putea dori să influențeze misiunea și obiectivele acesteia. Problema cheie în ceea ce privește factorii interesați este că organizația trebuie să țină cont de aceștia în formularea misiunii și a obiectivelor sale. Dificultatea apare atunci când interesele acestor părți intră în conflict cu interesele organizației. În consecință, organizația va trebui să clarifice care părți interesate au prioritate, ceea ce înseamnă că trebuie analizată puterea factorilor interesați. Acolo unde există conflicte, se poartă negocieri pentru a ajunge la un compromis.

Diagrama Venn (Weisstein, 2020): este o metodă care sprijină identificarea personajelor cheie în derularea cu succes a acțiunii strategice și interesul acestora în domeniul supus schimbării.

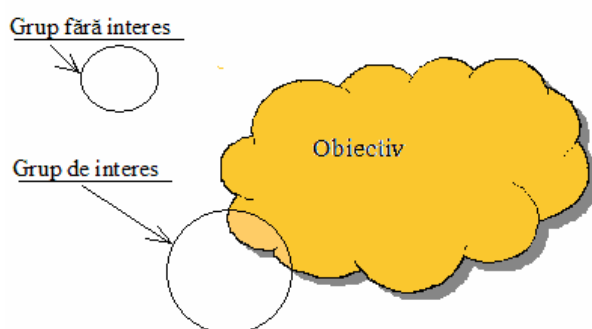


Figura 4.1. Reguli de reprezentare în cadrul diagramei Venn

În cadrul unei întâlniri tematice li se va cere participanților să-și definească poziția, prin desenarea unor cercuri de dimensiuni mici, mijlocii sau mari, în funcție de interesul lor în ce privește obiectivele strategice vizate de către organizația parteneră.

Aceste cercuri pot fi plasate pe schema care reprezintă obiectivul global al strategiei în mai multe poziții:

1. *cerc extern*, care reprezintă faptul că actorii grupului nu au interes comun în atingerea obiectivului propus;
2. *cerc tangent*, care reprezintă schimb de informații între actori și aria de interes;

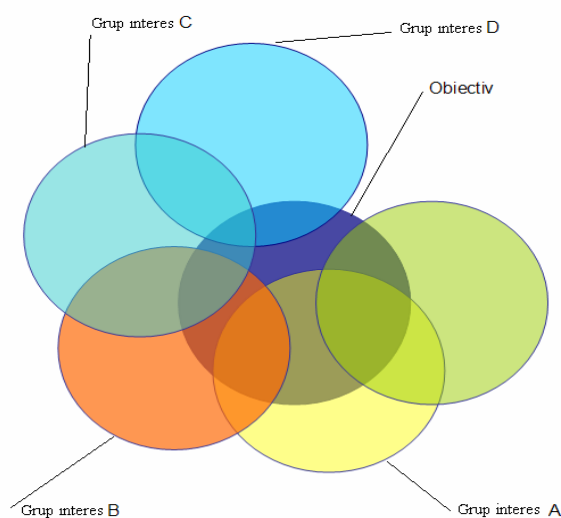


Figura 4.2. Exemplu de diagramă Venn

3. *suprapunere parțială*, care reprezintă o anumită cooperare între actori și aria de interes (de exemplu, grupul de interes D din figura de mai sus);
4. *suprapunere accentuată*, care înseamnă o cooperare intensă (de exemplu, grupul de interes A din figura de mai sus).

Participanții la întâlnire vor dezbate în comun relația dintre ei și obiectivele planificării strategice.

ii. Analiza situației actuale

Analiza situației actuale identifică **aspectele negative** și **problemele**, prin raportare la un anumit model organizațional, de proces ori de stare, după natura domeniului supus schimbării, model care este reprezentat de **cadrul legal existent**, de **valorile** și **cultura organizației**, respectiv **principiile declarate**, alături de **viziunea**

asumată de către top-managementul organizației (Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office, 2003).

Acestor aspecte negative li se vor asocia indicatori pentru o apreciere obiectivă. În continuare, acestea se vor ordona, prin stabilirea relației cauză-efect dintre ele (figura 4.3).

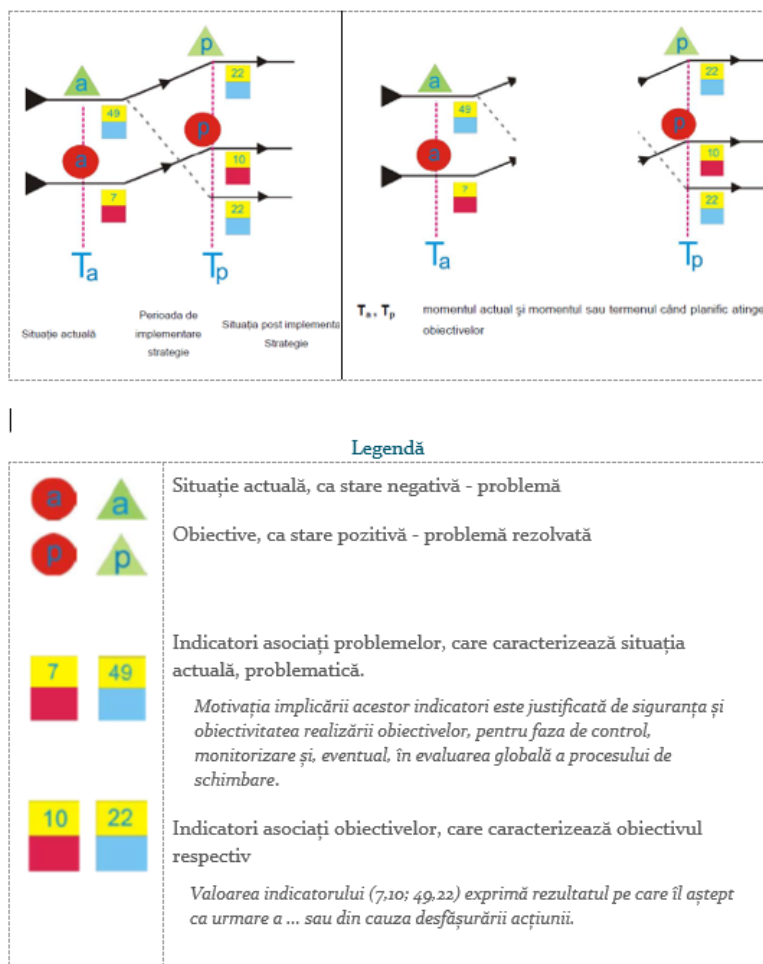


Figura 4.3. Stabilirea relației cauză-efect dintre obiective

Atenție: A nu se face confuzie între obiectiv, denumit uneori și rezultat, și valoarea indicatorului fixată ca țintă pentru starea de la momentul planificat T_p , valoare care ne așteptăm să fie atinsă ca urmare a desfășurării acțiunii.

Pentru momentul T_a și T_p , fiecărei mărimi de tipul a sau p (problemă/obiectiv), îi vom asocia același tip de indicator, de aceeași natură cu

problema pe care o caracterizează. Între momentul T_a și T_p va diferi doar valoarea indicatorului (de la 7 la 10).

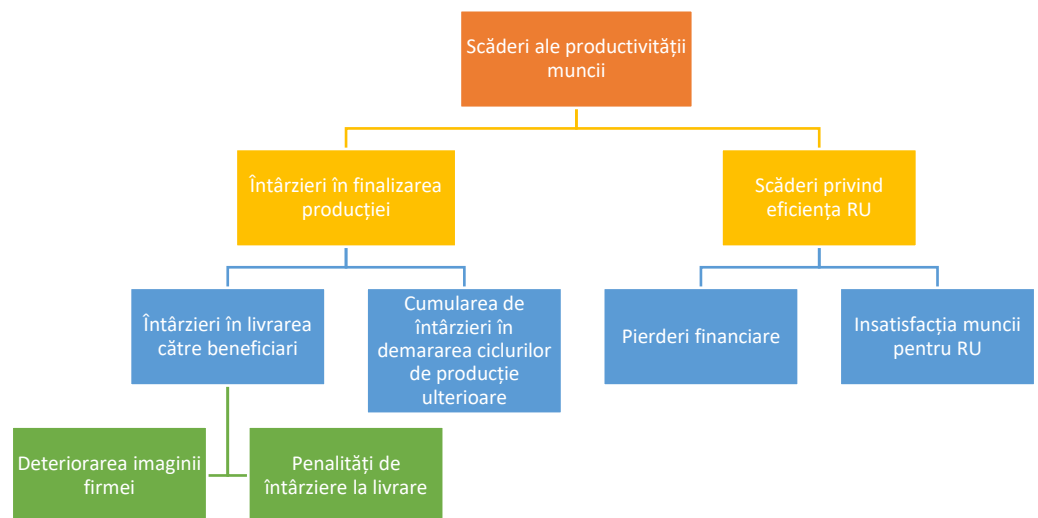
Este dificilă caracterizarea completă a unei situații negative (probleme) / situații pozitive (obiective) printr-un singur indicator, astfel că, adesea, este necesar să se identifice doi sau mai mulți indicatori, care pot furniza împreună informații mai complete asupra gradului de îndeplinire a obiectivului vizat.

Valoarea indicatorului se poate raporta la situația actuală - *exemplu: nivelul de productivitate a muncii să crească cu 10% față de anul precedent.*

Analiza situației actuale implică (Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office, 2003):

- i. **Identificarea problemelor majore**, definite ca stări, situații, dificultăți, aspecte negative cu care se confruntă grupurile țintă, beneficiarii și factorii interesați
- ii. **Ierarhizarea problemelor** (pe baza relației cauză-efect) și vizualizarea lor grafică, sub formă de arbore.

Figura 4.4. Arborele problemelor pentru deficiențe în domeniul productivității



muncii

iii. Analiza obiectivelor

Situația negativă ilustrată de arborele problemelor este transpusă acum într-o situație îmbunătățită, prin reformularea pozitivă a problemelor identificate. Aceste formulări pozitive devin astfel obiective, iar arborele problemelor va deveni, în oglindă, arborele obiectivelor. *Relația cauză-efect* devine acum o *relație* de tip *mijloace-scop*.

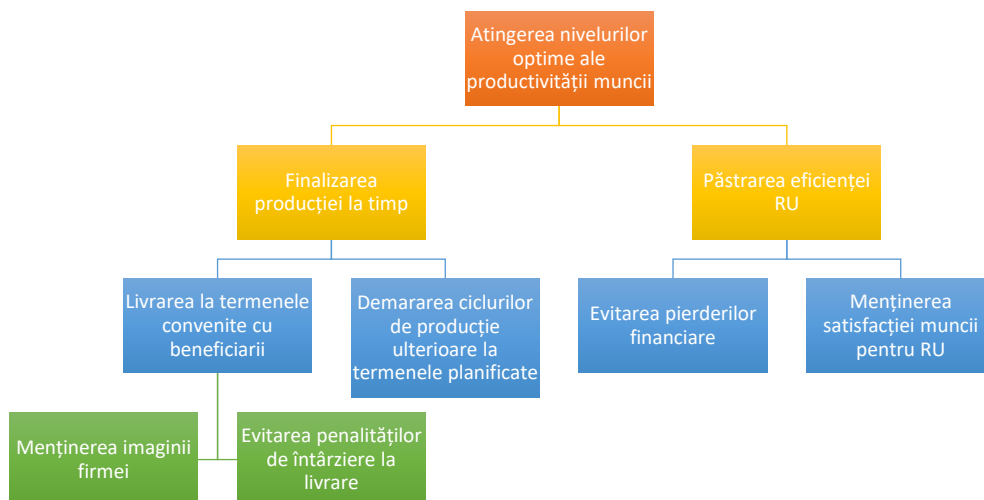


Figura 4.5. Arborele obiectivelor pentru eliminarea deficiențelor în domeniul productivității muncii

4.3. Analiza strategică și formularea planurilor de acțiuni

4.3.1. Etape de parcurs

1. Pe baza sondajelor, rapoartelor de evaluare, și de audit, situații financiare, statistici, expertize, studii, interviuri, discuții de grup, observații, chestionare, rapoarte etc., grupul de lucru se va reuni și va proceda la o analiză strategică.
2. Printr-o analiză SWOT, grupul de lucru va stabili punctele tari și slabe actuale ale organizației, precum și oportunitățile și riscurile, care provin din circumstanțe exterioare, ce nu se află sub controlul organizației.
3. Factorii externi (de context) se vor avea în vedere atât din perspectiva analizei PEST(EL), cât și a oportunităților și riscurilor. Pentru a fi interpretați drept oportunități, respectiv riscuri, factorii externi trebuie evaluați în funcție de contribuția lor favorabilă, respectiv defavorabilă adusă implementării strategiei.
4. Pentru fiecare din punctele analizei SWOT, se va realiza o scurtă detaliere a fiecărui element analizat. Acestea vor fi cuprinse într-o listă, care va fi apoi distribuită fiecărui membru al grupului.
5. Lista cu punctele identificate se ordonează, ierarhizând prioritățile, prin consens ori acordând voturi ideilor enunțate.

6. În final, după obținerea rezultatelor, grupul va decide care sunt aspectele care trebuie să apară în raportul despre analiza SWOT și PEST(EL).
7. Cu ocazia reuniunii se vor trece în revistă, ordonate pe categorii (resurse umane, financiare, informaționale, materiale, de timp), resursele care pot fi puse la dispoziție în vederea implementării strategiei, împreună cu sursele din care acestea provin.
8. În considerarea rezultatelor analizelor anterioare se va proceda la alegerea strategică.
9. Prioritățile se selectează din această ramificație de intervenții, ca urmare a constrângerilor rezultate din inventarul resurselor, oportunităților și riscurilor.
10. În acest moment, se optează pentru strategia potrivită pe baza unor criterii, cum ar fi:
 - prioritățile factorilor interesați,
 - șansa de succes, bugetul,
 - relevanța,
 - timpul necesar implementării.
11. Membrii grupului de lucru pregătesc, pe această bază, planul de acțiuni. Acesta va cuprinde evaluări de resurse financiare, umane, perioada de derulare, termene scadente și responsabili pentru fiecare acțiune precum și indicatori obiectivi pentru fiecare obiectiv și surse de verificare care permit controlul implementării planului de acțiuni.
12. Se revizuieste tot ansamblul, pentru a exista siguranța că planul de acțiuni este fezabil.

4.3.2. Metodologie de lucru

4.3.2.1. Analiza strategiilor

Prin analiza strategică se încearcă identificarea poziției strategice a organizației. În acest sens, grupul de lucru trebuie să răspundă la următoarele întrebări (Lobonțiu, 2014):

- *Care sunt schimbările care au loc în mediul extern (oportunitățile și riscurile) și intern și cum pot afecta organizația și activitățile pe care aceasta le desfășoară?* - SWOT, PEST(EL), Venn
- *Care sunt resursele de care organizația dispune în momentul analizei pentru a efectua schimbările pe care și le propune în cadrul planificării?*
- *Care sunt așteptările diferiților parteneri și care sunt interesele pro/contra ale diverselor grupuri și cum pot afecta acestea misiunea organizației?*

Analiza strategică asigură baza pentru **alegere strategică** (Lynch, 2015).

A. Analiza mediului extern

➤ Analiza macromediului – PEST(EL)

Analiza **PESTEL** este o analiză a mediului extern (macro-mediului) și urmărește să evidențieze o altă perspectivă a mediului în care organizația își desfășoară activitatea. Numele **PEST**, cunoscut și ca **STEP**, provine de la acronimul **politic, economic, social și tehnologic**, însă analiza mai este denumită și **PESTEL** sau **PESTLE**, deoarece i se mai pot adăuga două litere ce provin de la **ecologic** și **legislativ** (Lynch, 2015).

Lista de verificare pentru o analiză PESTEL	
Viitorul politic • Partidele politice și aliniamentele la nivel de bloc comercial local, național și european sau regional • Legislație, de ex. privind impozitarea și dreptul muncii • Relațiile dintre guvern și organizație (eventual influențând elementele precedente într-un mod major și formând o parte a viitorului management strategic) • Proprietatea guvernamentală asupra industriei și atitudinea față de monopoli și concurență	Viitorul tehnologic • Politica de investiții guvernamentală și a UE • Identificarea de noi inițiative de cercetare • Noi brevete și produse • Viteza schimbării și adoptarea de noi tehnologii • Nivelul cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare de către rivalii organizației • Evoluții în industrii nominal neînrudite care ar putea fi aplicabile
Viitorul economic • PIB total și PIB pe cap de locuitor • Inflația • Cheltuielile consumatorului și venitul disponibil • Ratele dobânzilor • Fluctuațiile valutare și cursurile de schimb • Investiții – de către stat, întreprinderi private și companii străine • Ciclicitate • Nivelul șomajului • Costurile cu energia, costurile de transport, costurile de comunicații, costurile materiilor prime	Viitorul de mediu • Probleme „verzi” care afectează mediul și impactul lor asupra companiei • Nivelul și tipul de energie consumată – energie regenerabilă? • Gunoaie, deșeuri și eliminarea acestora
Viitorul socio-cultural • Schimbări în valori și cultură • Schimbarea stilului de viață • Atitudini față de muncă și timp liber	Viitorul legal • Legislația concurenței și politica guvernamentală • Legislația muncii și SSM

• Probleme de mediu „verzi” • Educație și sănătate • Modificări demografice • Distribuția veniturilor	• Probleme legate de siguranța produsului
--	---

Analiza PESTEL servește la analiza impactului și a tendințelor generale ale celor șase stimulatori majori ai schimbării. Aceștia nu acționează independent sau paralel, ci se află în interacțiune și pot genera schimbări imprevizibile.

Analiza PESTEL studiază tendințele pe termen lung și oferă detalii despre efectele acestora, înainte de a fi resimțite în anumite industrii. Investigarea factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, legislativi și ecologici poate genera idei de marketing, soluții pentru diferite probleme, idei de noi produse și servicii etc.

- Analiza **micro-mediului** sau a mediului concurențial specific industriei – *modelul forțelor concurențiale Porter*

O analiză a industriei începe, de obicei, cu o examinare generală a forțelor care influențează organizația, folosind adesea structura propusă de profesorul Michael Porter de la Harvard University Business School (figura 3.6). Obiectivul unui astfel de studiu este de a utiliza informațiile obținute pentru dezvoltarea avantajului concurențial al organizației, avantaj care să-i permită acesteia să-și învingă concurenții.

Acesta este adesea numit *Modelul celor cinci forțe ale lui Porter*, deoarece identifică cinci forțe de bază care pot acționa asupra organizației (Porter, 2001):

- puterea de negociere a furnizorilor;
- puterea de negociere a cumpărătorilor;
- amenințarea potențialilor noi intrați;
- amenințarea produselor substituente;
- intensitatea rivalității dintre concurenții existenți.

Obiectivul unei astfel de analize este de a investiga modul în care organizația trebuie să-și formeze strategia pentru a favoriza oportunități în mediul său și pentru a se proteja împotriva concurenței și a altor amenințări.

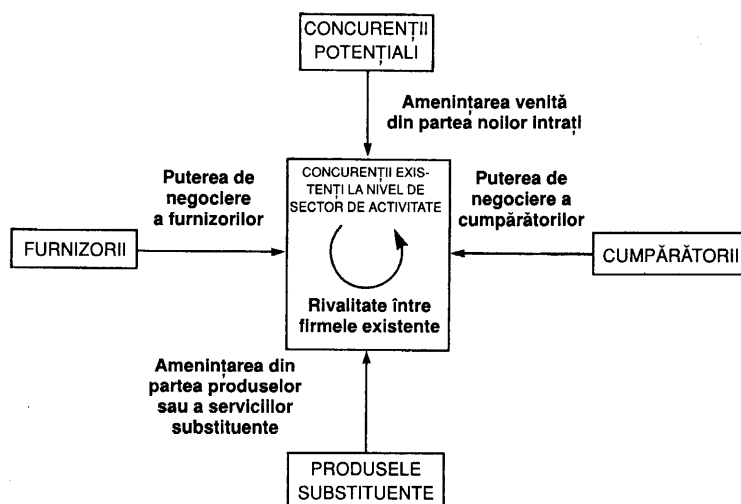


Figura 4.6. Forțele care influențează concurența dintr-un sector de activitate (Porter, 2001)

Puterea de negociere a furnizorilor

Practic, fiecare organizație are furnizori de materii prime sau servicii pe care le folosește pentru a-și produce bunurile sau serviciile finale. Porter a sugerat că furnizorii sunt mai puternici în următoarele condiții:

- *Dacă sunt în număr mic.* Aceasta înseamnă că schimbarea furnizorului devine foarte complicată atunci când furnizorul actual începe să-și exercite puterea.
- *Dacă nu există înlocuitori pentru consumabilele pe care le oferă.* Acesta este un aspect important mai ales în cazul în care produsele/serviciile furnizate sunt importante din motive tehnice – fie reprezintă un ingredient crucial în procesul de producție, fie serviciul pe care îl oferă este vital pentru conformitatea producției.
- *Dacă prețurile furnizorilor au o pondere ridicată în costurile totale ale produselor organizației.* Orice creștere a prețului ar afecta valoarea adăugată, cu excepția cazului în care organizația își poate permite propria majorare a prețurilor de desfacere în compensație.
- *Dacă un furnizor poate realiza același proces de valoare adăugată ca al organizației.* Ocazional, un furnizor va avea putere dacă se poate integra în aval și poate întreprinde procesul de valoare adăugată întreprins de organizație; acest lucru ar putea reprezenta o amenințare reală pentru supraviețuirea organizației.

Puterea de negociere a cumpărătorilor

În modelul său, Porter a folosit termenul cumpărători pentru a descrie ceea ce s-ar putea numi și clienții organizației. Cumpărătorii au mai multă putere de negociere în următoarele condiții:

- *Dacă cumpărătorii sunt concentrați și sunt puțini.* Atunci când organizația nu are nicio opțiune decât să negocieze cu un cumpărător, deoarece există puțini cumpărători alternativi în jur, organizația se află în mod clar într-o poziție nefavorabilă: contractele guvernamentale naționale în apărare, sănătate și educație sunt exemple evidente în care guvernul poate, cel puțin teoretic, să negocieze foarte strâns cu organizațiile furnizoare.
- *Dacă produsul furnizat de organizație este nediferențiat.* Dacă produsul unei organizații este aproape identic cu cel al altor organizații, cumpărătorul poate schimba furnizorul fără probleme. Este și mai probabil ca cumpărătorul să facă o astfel de schimbare dacă calitatea produsului său nu este afectată de o astfel de schimbare.
- *Dacă este posibilă integrarea în amonte.* Ca și în cazul anterior, al furnizorilor, puterea de negociere a cumpărătorului este ridicată dacă cumpărătorul se poate integra în amonte și poate prelua rolul organizației furnizoare.
- *Dacă prețul de vânzare al produsului furnizat de organizație are o pondere nesemnificativă în costurile totale ale cumpărătorului.*

Amenințarea din partea potențialilor noi intrați

Noii intrați pătrund pe o piață atunci când marjele de profit sunt atractive și barierele la intrare sunt scăzute. Atracția rentabilității ridicate este clară și astfel problema strategică majoră este cea a barierelor de intrare pe piață.

Porter consideră că există șapte surse majore de bariere la intrare:

- *Economii de scară.* Costurile unitare de producție pot fi reduse pe măsură ce volumul absolut al producției crește într-o perioadă dată. Astfel de reduceri de costuri apar în multe industrii și reprezintă bariere de intrare, deoarece înseamnă că orice nou intrat trebuie să intre pe scară largă pentru a atinge nivelurile de costuri scăzute ale celor deja prezenți: o astfel de scară este riscantă.
- *Diferențierea produsului.* Branding-ul, cunoașterea clienților, nivelurile speciale de servicii și multe alte aspecte pot crea bariere, forțând noii intrați să cheltuiască fonduri suplimentare sau, pur și simplu, generând o nevoie suplimentară de timp, care să-i permită noului intrat să se stabilizeze pe piață. Bariere de intrare solide sunt create, în termeni strategici, de către companiile cu tradiție, care sunt prezente pe piață de mai mult timp.
- *Cerințe de capital.* Intrarea pe unele piețe poate implica investiții majore în tehnologie, spații de producție, distribuție, puncte de vânzare și alte domenii. Capacitatea necesară pentru a strânge astfel de finanțări și riscurile asociate unor astfel de cheltuieli de capital vor descuraja unele companii să abordeze noua piață.

- *Costurile de schimbare a partenerului de afaceri.* Atunci când un cumpărător este mulțumit de produsul sau serviciul existent, acesta va fi foarte reticent în a face trecerea către un nou intrat. Costul asociat acestei schimbări va cădea automat în sarcina noului intrat și va reprezenta o barieră de intrare. Convingerea cumpărătorilor să-și schimbe achizițiile de sistemului de operare pentru computer de la Microsoft Windows la Apple implică un cost și un inconvenient evident pentru multe companii, aspecte pe care Apple trebuie să le compenseze pentru a stimula cumpărătorii să facă schimbarea sistemului de operare. Pe lângă costurile de convingere a clienților să schimbe furnizorul, organizațiile nou intrate pe piață ar trebui să se aștepte la riposte ale companiilor existente, prin lansarea unor acțiuni suplimentare, menite să facă și mai dificil accesul noilor intrați. De exemplu, Microsoft nu a ezitat să își modernizeze produsele și să-și reducă prețurile pentru a păstra clienții, care, altfel, ar putea fi tentați de produsele concurente.
- *Accesul la canalele de distribuție.* Nu este suficient să produci un produs de calitate; acesta trebuie distribuit clientului prin canale de distribuție care pot fi controlate de companiile deja existente pe piață, ceea ce va constitui o barieră greu de depășit de către noul intrat. De exemplu, companiile de top în domeniul extracției și rafinării petrolului dețin de mulți ani propriile site-uri de distribuție a benzinei, pentru a se asigura că au acces la clienții finali.
- *Dezavantaje de cost independent de economiile de scară.* Acolo unde o companie consacrată cunoaște bine piața, are încrederea cumpărătorilor majori, a investit mult în infrastructură pentru a deservi piața și are expertiză de specialitate, câștigarea unui loc în această piață devine o sarcină descurajantă pentru noii intrați. Companiile auto coreene și malaieziene încearcă să intre pe piețele auto din Europa și America și se confruntă cu aceste bariere create de companii bine înrădăcinate, cum ar fi Ford, Volkswagen și Renault.
- *Politica guvernamentală.* De mulți ani, guvernele au adoptat o legislație menită să protejeze companiile și industriile: monopolurile în telecomunicații, autoritățile din domeniul sănătății și utilitățile, precum gazul și electricitatea sunt exemple în care intrarea a fost dificilă, dacă nu imposibilă. În ultimii ani, Comisia Europeană a lucrat alături de guvernele europene pentru a elimina unele dintre aceste monopoluri, dar nu toate barierele de acest tip. De exemplu, guvernul chinez nu permite companiilor siderurgice străine să dețină cote de control în companiile siderurgice chineze.

Amenințarea produselor substituente

Ocazional, produsele substituente fac redundant un produs dintr-o industrie. De exemplu, Smith Kline Beecham și-a redus considerabil vânzările produsului său Tagamet, pentru tratamentul ulcerului, din cauza introducerii unor produse mai eficiente – mai întâi introducerea Zantac de către Glaxo, în anii 1980, și apoi, în anii 1990, Losec de la compania suedeză Astra. Tagamet este încă în vânzare ca remediu fără prescripție medicală, dar mare parte din vânzările sale în domeniul de sănătate publică au încetat. Recent, vânzările de Losec au avut, de asemenea, de suferit, deoarece brevetele de medicamente care protejează prețurile s-au încheiat și au fost lansate produse substituente mai ieftine, de către companii rivale – așa-numitele medicamente „generice”, provenite din țări precum India (Lynch, 2015).

Cel mai adesea, produsele substituente nu înlocuiesc în întregime produsele existente, ci introduc tehnologii noi sau reduc costurile de producere a aceluiași produs. Concret, produsele substituente pot limita profiturile dintr-o industrie, prin menținerea prețurilor de vânzare la un nivel scăzut.

Din punct de vedere strategic, aspectele cheie care trebuie analizate sunt:

- posibila amenințare a uzurii morale;
- capacitatea clienților de a trece la produsele substituente;
- costurile furnizării unui serviciu suplimentar, de fidelizare a clienților, care va împiedica schimbarea;
- reducerea probabilă a marjei de profit, dacă prețurile scad sau sunt menținute.

Intensitatea rivalității dintre concurenții existenți

Unele piețe sunt mai competitive decât altele. O creștere a intensității concurenței poate apărea în următoarele circumstanțe:

- Când concurenții sunt de dimensiuni aproximativ egale, iar unul dintre concurenți decide să-și majoreze cota de piață în raport cu ceilalți concurenți, concurența crește semnificativ și profiturile scad. Pe o piață unde există o companie dominantă, poate exista mai puțină rivalitate, deoarece compania mai mare este adesea capabilă să oprească rapid orice mișcare a concurenților săi mai mici.

Pe piața britanică pentru furnizarea de energie electrică, există doar șase furnizori majori, fiecare cu cote de piață aproximativ egale. Dacă unul ar licita pentru o creștere majoră a cotei, atunci ceilalți ar trebui să-l urmeze.

- Dacă o piață crește lent și o companie dorește să câștige dominație, atunci, prin definiție, trebuie să „fure” din cota de piață a concurenților săi, crescând intensitatea concurenței.
- Acolo unde costurile fixe sau costurile de stocare a produselor finite într-o industrie sunt mari, atunci companiile pot încerca să câștige cotă de piață pentru a atinge pragul de rentabilitate sau niveluri mai ridicate de profitabilitate. Fabricarea hârtiei, producția de oțel și producția de mașini sunt toate exemple de industrii în care există un argument real pentru

reducerea prețurilor pentru a atinge volume mari ale vânzărilor - crescând astfel rivalitatea.

- Dacă capacitatea de producție suplimentară într-o industrie vine în incremente mari, companiile pot fi tentate să reducă acea capacitate prin reducerea prețurilor, cel puțin temporar. De exemplu, industria produselor chimice în vrac trebuie, de obicei, să construiască noi unități de producție de dimensiuni mari și nu poate adăuga pur și simplu creșteri mici de capacitate. În industria oțelului și a petrolului, nu este posibil să se construiască pe jumătate o nouă fabrică de procesare: fie este construită, fie nu.
- Dacă este dificil să diferențiezi produsele sau serviciile, atunci concurența se bazează în esență pe preț și este dificil să se asigure loialitatea clienților. Piețele produselor farmaceutice de bază, cum ar fi aspirina, au devenit din ce în ce mai supuse unor astfel de presiuni. Pe piața oțelului, oțelul laminat plat de la un producător este aproape identic cu cel al altuia, așa că concurența se bazează pe preț. Totuși, acolo unde oțelurile specializate sunt fabricate cu caracteristici unice de performanță, produsele sunt diferențiate în funcție de performanță, iar rivalitatea prețurilor este mai mică.
- Când este dificil sau costisitor să ieși dintr-o industrie (poate din cauza legislației privind costurile redundante sau costul închiderii unei fabrici), este probabil să existe o capacitate de producție în exces în industrie și o rivalitate crescută. Industria siderurgică a suferit de probleme în acest domeniu în ultimii ani.
- Dacă participanții și-au exprimat hotărârea de a atinge o miză strategică pe acea piață, costurile unei astfel de intrări ar fi relativ neimportante atunci când sunt raportate la costurile totale ale companiei în cauză și la avantajele pe termen lung ale prezenței pe piață. Producția de mașini japoneze în UE are avantaje pentru Toyota și Nissan dincolo de costurile pe termen scurt ale construcției fabricii, deoarece piețele auto din UE au fost deschise deplin concurenței japoneze în jurul anului 2000.

B. Analiza SWOT

Analiza SWOT scoate în evidență elemente de potențial intern și extern, cum ar fi resursele, competențele, tendințele unor procese conexe.

Analiza SWOT implică (Lobonțiu, 2014):

- a. identificarea elementelor interne și externe organizației sau ale temei strategice
- b. sortarea lor pe cele patru puncte
- c. ordonarea și reținerea celor care pot avea impact decisiv asupra realizării acțiunilor strategice.

Forma de redactare a analizei SWOT este una tabelară:

Elemente interne	Elemente externe
Puncte tari (Strengths) - Care sunt avantajele noastre? - Ce facem bine? - Ce caracteristici favorabile avem?	Oportunități /ocazii (Opportunities) - Care sunt schimbările externe pozitive și favorabile pentru noi? - Unde avem șanse favorabile?
Puncte slabe (Weaknesses) - Ce nu facem bine? - Ce fac alții mai bine? - Care sunt dezavantajele noastre?	Riscuri /Pericole (Threats) - Care sunt cerințele ce vor fi greu realizabile? - Care sunt schimbările cu care nu putem concura și care ne dezavantajează?

+S–W×O÷T

Punctele tari și slabe sunt elemente **interne**, de orice natură (în primul rând resurse), care pot contribui decisiv la realizarea unor acțiuni, deci și la obținerea efectelor acestor acțiuni. O acțiune se poate realiza numai sprijinindu-se pe anumite elemente (punctele tari) și se poate compromite din cauza unor puncte slabe.

Din multitudinea de elemente **externe** existente la un moment dat, care au fost identificate, se rețin cele care pot influența hotărâtor efectele unor acțiuni și care formează așa numitele oportunități, șanse, ocazii și, respectiv, amenințări, riscuri, pericole.

Exemple - Puncte tari esențiale

- existența unei **competențe distinctive** (Porter, 2001) pe unul sau mai multe din planurile:
 - managerial;
 - organizatoric;
 - cercetare-dezvoltare;
 - calității produselor și/sau serviciilor;
 - pregătirii personalului,
 - costurilor;
 - comercial etc.
- suficiența resurselor financiare disponibile;
- posedarea unor brevete de invenții de produse și/sau tehnologii care conferă firmei avantaj competitiv;
- posedarea unor abilități deosebite în materie de inovare a produselor și/sau tehnologiilor;
- deținerea poziției de lider sau de vârf de piață;
- posedarea unor abilități comerciale deosebite;

- existența unei imagini favorabile despre firmă;
- posibilitatea de a obține economii de scară;
- existența unui sistem bine organizat și eficace de planificare strategică;
- viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern sau extern;
- calitatea culturii organizaționale.

- **Puncte slabe potențiale**

1. inexistența unei direcții strategice clare;
2. lipsa unor abilități sau competențe deosebite (distinctive);
3. existența unei infrastructuri neadecvate, uzate fizic sau moral;
4. lipsa competenței manageriale;
5. deteriorarea continuă a poziției competitive;
6. erodarea imaginii firmei în percepția deținătorilor de interese;
7. vulnerabilitatea la presiunile concurenței;
8. reducerea ponderii pe piață;
9. existența unor dezavantaje competitive (handicap tehnologic, costuri ridicate);
10. menținerea unui nomenclator inadecvat de produse și/sau servicii (prea larg sau prea îngust);
11. atenție focalizată asupra problemelor curente, în detrimentul celor strategice.

- **Oportunități potențiale**

1. creșterea rapidă a pieței;
2. posibilități de extindere a nomenclatorului de produse și/sau servicii;
3. existența cererii de noi produse și/sau servicii pe piețele existente sau pe piețe noi;
4. existența cererii pe noi piețe a produselor și/sau serviciilor existente;
5. posibilități de integrare pe verticală;
6. manifestarea unei stări de stagnare sau regres a firmelor concurente;
7. posibilități de încheiere a unor alianțe/acorduri etc. avantajoase;
8. posibilități de încheiere a unor contracte de leasing, factoring, franchising.

- **Amenințări potențiale**

1. adoptarea unor reglementări legislative sau normative restrictive cu impact nefavorabil;
2. intrarea într-o perioadă de recesiune economică la nivel național sau internațional;
3. schimbări demografice nefavorabile;
4. schimbări ale nevoilor, gusturilor sau preferințelor clienților;
5. creștere mai lentă, stagnare sau chiar recesiune a pieței;
6. intrarea unor noi competitori pe piață;
7. creșterea cererii pentru produse substituente;
8. presiunea în creștere a concurenței;

9. puterea de negociere în creștere a furnizorilor și/sau a clienților;
10. vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri.

4.3.2.2. Alegerea strategică

În evaluarea și selecția opțiunilor strategice se vor avea în vedere (Nicolescu & Verboncu, 1999):

- Gradul în care acestea se bazează pe punctele tari ale organizației
- Modul în care ele pot să asigure depășirea punctelor slabe și să evite vulnerabilitățile organizației
- Utilizarea la maxim a oportunităților care pot apărea
- Minimalizarea amenințărilor care pot pune în pericol gradul de realizare a obiectivelor strategice.

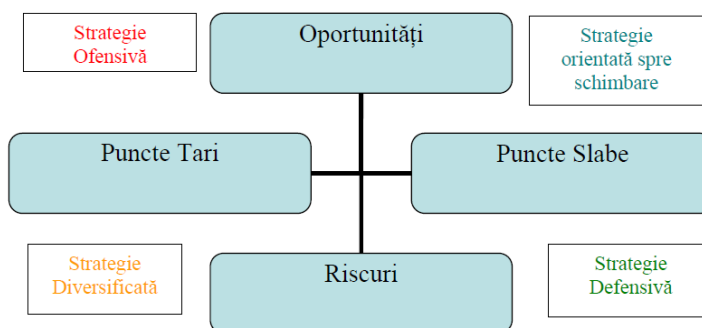


Figura 4.7 Diagrama strategică SWOT

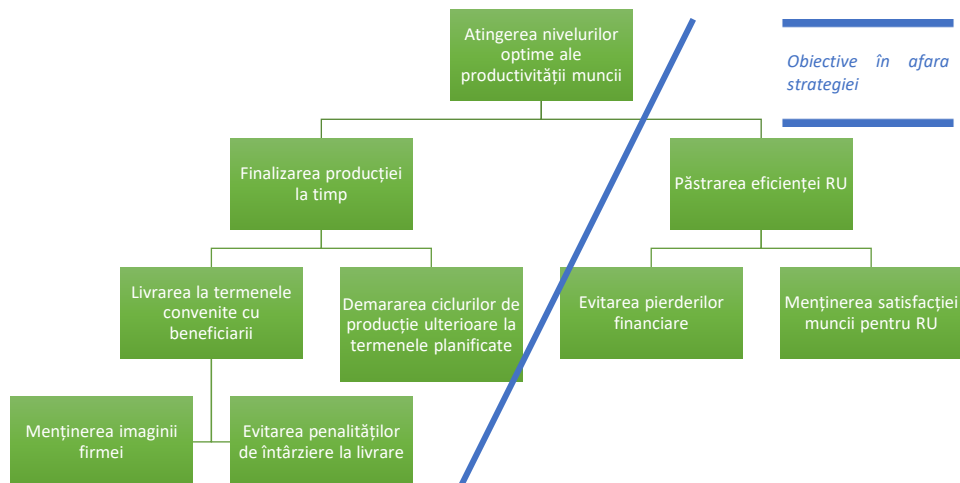


Figura 4.8. Alegerea strategică

În funcție de punctele analizei SWOT și de resursele disponibile, se va face alegerea strategică, eliminându-se obiectivele neprioritare, cele de prea mare anvergură sau formulate prea vag ori care nu produc un impact semnificativ la o analiză cost/beneficiu avută în vedere la descrierea situației actuale.

Forma de lucru utilizată frecvent în vederea implementării strategiei este forma tabelară, care este ușor de urmărit.

Tabel 4.1. Planul de acțiuni

Activitate	Rezultate așteptate	Indicatori	Responsabil	Termen limită	Resurse [Mii€/Mii lei]
I. Obiectivul	Valoare țintă	Indicator(i) pentru măsurarea obiectivului	Responsabil pentru realizarea unui obiectiv	Termenul la care trebuie atins obiectivul	
I.1. Activitatea 1 care conduce la atingerea obiectivului I			Responsabil pt. realizarea unei anumite activități	Termenul la care trebuie finalizată activitatea	
I.2. Activitatea 2 care conduce la atingerea obiectivului I			Responsabil pt. realizarea unei anumite activități	Termenul la care trebuie finalizată activitatea	

Indicatorii sunt necesari pentru verificarea obiectivelor și reprezintă unități de măsură ce fac posibilă cuantificarea nivelului atins de obiectivele propuse în cadrul strategiei, ca urmare a implementării acestora. O bună definire și utilizare a lor permit controlul viabilității obiectivelor și stau la baza sistemului de monitorizare a strategiei.

Aceștia trebuie să fie măsurabili și posibil de obținut la un cost acceptabil. Sursele de verificare din care aceștia provin (rapoarte, sondaje, procese verbale, dări de seamă) trebuie să fie accesibile, credibile și relevante pentru obiectiv. Pentru o bună alegere, indicatorii trebuie definiți astfel încât obiectivele să devină SMART.

Tabel 4.2. Definirea obiectivelor SMART

(S) Specifici	indicatorul va furniza informații despre <i>caracteristicile specifice aceluși obiectiv</i>
(M) Măsurabili	indicatorul prezintă aspecte <i>cantitative și/sau calitative</i> ale obiectivului cu care este asociat și poate fi măsurat cu unități și instrumente de măsură cunoscute
(A) Accesibili	să poată fi procurați ușor la un preț accesibil

(R) Relevanți	sunt semnificativi pentru obiectivul măsurat în contextul strategiei
(T) se raportează la un Timp bine definit	fac referire la un moment de timp bine precizat, în care se va înregistra măsura lui, spre a ști stadiul atingerii obiectivului pe care îl verifică



REZUMAT

- Stabilirea viziunii și a misiunii sunt responsabilitatea top-managementului.
- Intervențiile - acțiunile, obiectivele, misiunea, pot produce, în virtutea relației mijloace-scop, mai mult de un efect, însă, în logica noastră, reținem doar efectul dominant.
- Un obiectiv poate fi caracterizat de unul, doi sau mai mulți indicatori.
- Veridicitatea relațiilor cauză-efect și mijloc-scop, precum și impactul acestora (nivelul obiectivului dat de valoarea indicatorului) intră în responsabilitatea celor care elaborează strategia, pe baza experiențelor lor anterioare, precum și a echipei de manageri care asigură implementarea strategiei.
- Amploarea formulării obiectivelor și nivelul indicatorilor asociați dau nivelul intervenției strategice.
- O analiză generală a factorilor care vor afecta multe industrii poate fi realizată prin analiza și scenariile PESTEL. Analiza PESTEL explorează influențele politice, economice, socioculturale, tehnologice, de mediu și juridice asupra organizației. Este important, atunci când efectuați o astfel de analiză, să dezvoltați o listă scurtă doar cu cele mai importante articole, nu o listă lungă sub fiecare titlu.
- Analiza celor cinci forțe concurențiale va implica o examinare a cumpărătorilor, furnizorilor, noilor intrați, produselor substituente și a concurenței din sectorul de activitate. Scopul este acela de a analiza raportul de putere dintre fiecare forță și organizația din industrie.



4.4. Exemplu practic- firmă de proiectare/execuție panouri solare

4.4.1. Redactarea viziunii și a misiunii firmei

Pentru o firmă care activează în domeniul proiectării, montajului și întreținerii de panouri solare și/sau fotovoltaice (cod CAEN 4322, 7112), viziunea firmei ar trebui să explice plusvaloarea pe care fondatorii firmei și-au propus să

o aducă acestui domeniu, acele elemente de originalitate care vor individualiza oferta de servicii a noii firme.

De exemplu, firma StratoSpark, membră a grupului de firme Stratos, enunță viziunea sa în felul următor:

„Considerăm că responsabilizarea socială și conștientizarea obligațiilor de mediu vor aduce cu sine efecte pozitive în lanț.

Scopul nostru este de a contribui pozitiv asupra crizei climatice și asupra comunității în care activăm. Aceasta înseamnă că fiecare proiect de succes ajută la atenuarea efectelor schimbărilor climatice și contribuie la un viitor sustenabil pentru toți.

În plus, contribuind pe plan social și ecologic, promovăm relații mai puternice cu comunitățile noastre și creăm o societate mai echitabilă. Prin munca și implicarea noastră dorim să inspirăm și să lăsăm o lume mai bună pentru generațiile viitoare”¹

Aceeași firmă, enunță misiunea sa ca reprezentând:

„Misiunea noastră este să ne implicăm activ în dezvoltarea unei societăți sustenabile, prin proiecte ecologice care au ca scop furnizarea de energie regenerabilă.

Obiectivul nostru constă în reducerea amprente de carbon, protejarea mediului înconjurător, respectarea resurselor finite ale planetei și valorificarea resurselor naturale infinite, așa cum este lumina soarelui, transformând-o în sursă de energie inepuizabilă, pusă la dispoziția tuturor (clienți casnici și mari consumatori), pentru a genera beneficii în sprijinul societății, de la individ, la nivel de instituție.”²

4.4.2. Analizele diagnostic

Analiza factorilor interesați

În urma analizei componentelor mediului extern al firmei care au un interes potențial în activitatea firmei nou-înființate, s-au selectat următoarele grupuri de interes (vezi figura 3.1):

- Administrația Fondului pentru Mediu (AFM): cooperare intensă, ca urmare a subvențiilor acordate prin Programul Casa Verde Fotovoltaice ⇒ suprapunere accentuată
- forța de muncă locală: cooperare intensă, datorită beneficiilor reciproce ⇒ suprapunere accentuată
- autorități locale: schimb de informații ⇒ cerc tangent
- Ministerul Energiei: gestionar al programului PNRR prin care se alocă subvențiile acordate de către AFM, ceea ce poate să însemne un potențial schimb de informații ⇒ cerc tangent

¹ <https://stratospark.ro/despre-noi/>

² <https://stratospark.ro/despre-noi/>

- ONG-uri și activiști de mediu: posibilă cooperare ⇒ suprapunere parțială
- companiile de producere și distribuție a energiei electrice: posibilă cooperare ⇒ suprapunere parțială.



Figura 4.9. Diagrama Venn de analiză a grupurilor de interes

4.4.3. Analiza situației actuale

Nu se aplică, pentru că firma este nou înființată, deci nu are încă activitate.

4.4.4. Analiza strategică

Analiza mediului extern

Analiza macromediului – PESTEL

Lista de verificare pentru analiza PESTEL	
Viitorul politic • Instabilitate politică, cu efecte propagate asupra stabilității legislației fiscale și a economiei în ansamblu • Creșterea probabilă a impozitelor și taxelor, datorită deficitului bugetar ridicat al României • Renunțarea la subvenționarea unei părți din costurile utilizatorilor finali privind instalarea de panouri fotovoltaice	Viitorul tehnologic • Politica UE privind reducerea emisiilor de carbon, care încurajează trecerea la sisteme verzi de producere a energiei • Viteză mare de evoluție a tehnologiilor în domeniul panourilor fotovoltaice • Apariția noilor tehnologii în domeniu, care să crească

	eficiența acestor sisteme de producere a energiei, ceea ce poate însemna un interes crescut privind instalarea acestor sisteme de către utilizatorii finali
Viitorul economic • PIB total și PIB pe cap de locuitor relativ modeste • Inflație ridicată • Cheltuielile ridicate ale utilizatorilor finali pentru coșul zilnic și venituri relativ reduse disponibile pentru investiții în sisteme de producere a energiei verzi • Rata dobânzilor destul de ridicată, ceea ce înseamnă că utilizatorii finali sunt reticenți la a apela la credite ca formă de finanțare a unei investiții în panouri fotovoltaice • Fluctuațiile valutare medii și cursuri de schimb care nu sunt avantajoase prețurilor finale în lei pentru panouri fotovoltaice • Subvenții acordate de către statul român pentru a stimula instalarea de panouri fotovoltaice • Nivelul șomajului relativ scăzut • Costuri de transport ridicate, datorate creșterii prețurilor (și accizelor) la combustibili	Viitorul de mediu • Orientarea tot mai puternică a populației și a factorilor decizionali politici înspre protecția mediului și producerea energiei „verzi” creează o piață în creștere pentru serviciile oferite de către firmă
Viitorul socio-cultural • Schimbări în valori și cultură în rândul generațiilor cu vârstă cuprinsă între 20-40 de ani, care sunt mult mai preocupați de protecția mediului decât generațiile anterioare • O atitudine pozitivă a populației față de protecția mediului și utilizarea energiei „verzi” • Creșterea nivelului general de educație al populației • Modificări demografice cauzate de scăderea ratei natalității în România • Distribuția veniturilor puternic polarizată în România, ceea ce înseamnă că nu există o pătură prea consistentă de persoane cu venituri medii (piața țintă care ar putea fi profitabilă pentru firmă)	Viitorul legal • Politica guvernamentală stimulează instalarea de panouri fotovoltaice • Legislația muncii și SSM defavorizează inițiativele de afaceri

4.4.4.1. Analiza micromediului – modelul forțelor concurențiale Porter

a. Puterea de negociere a furnizorilor	Efect asupra intensității forței concurențiale
1. Numărul furnizorilor de panouri fotovoltaice disponibili - <i>ridicat</i>	↘
2. Existența produselor substituente în sectorul furnizorilor - <i>nu există</i>	↗
3. Gradul de importanță pentru furnizori al sectorului de activitate al firmei (aflat în poziția de client) - <i>ridicat</i>	↘
4. Gradul de importanță al produsului furnizat pentru activitatea firmei - <i>ridicat</i>	↗
5. Gradul de diferențiere a produselor grupului de furnizori sau nivelul costurilor de schimbare a partenerului de afaceri – <i>mic spre mediu</i>	→
6. Amenințarea cu integrarea în aval - <i>posibilă</i>	↗
Concluzie: putere de negociere medie	

b. Puterea de negociere a cumpărătorilor	Efect asupra intensității forței concurențiale
1. gradul de concentrare al cumpărătorilor - <i>scăzut</i>	↘
2. nivelul cheltuielilor de aprovizionare și ponderea lor în totalul achizițiilor făcute de cumpărător - <i>mic</i>	↗
3. gradul de diferențiere vs. standardizare a produselor cumpărate - <i>diferențiate</i>	↘
4. nivelul costului de schimbare a partenerului de afaceri - <i>mediu</i>	↘
5. nivelul profitabilității cumpărătorilor - <i>nu e cazul (cumpărătorii sunt persoane fizice, utilizatori finali)</i>	-
6. amenințarea integrării în amonte - <i>inexistentă</i>	↘
7. gradul de importanță al produsului cumpărat pentru calitatea produselor/serviciilor cumpărătorului - <i>nu e cazul (cumpărătorii sunt persoane fizice, utilizatori finali)</i>	-
8. gradul de completitudine a informațiilor deținute de către cumpărători despre sectorul de activitate analizat – <i>în mare parte scăzut</i>	↘
Concluzie: putere de negociere scăzută	

c. Amenințarea din partea noilor intrați	Efect asupra intensității forței concurențiale
1. Nivelul barierelor de intrare în sector – <i>mediu spre ridicat</i>	↘
• nivelul economiilor de scară – <i>scăzut</i> ↘	
• diferențierea prin produs - <i>existentă (reputația și experiența sunt importante în alegerea firmei de proiectare și montaj)</i> ↗	
• nevoile de capital - <i>mici</i> ↘	
• costurile de schimbare a partenerului de afaceri - <i>medii</i> ↗	
• accesul la canalele de distribuție – <i>nu e cazul (distribuția se face direct de către firma de proiectare și montaj)</i> ↘	
• dezavantajele de cost independente de economiile de scară – <i>medii (curba experienței)</i> ↗	
• politica guvernamentală – <i>protejează sectorul, prin licențierea firmelor care pot opera în baza subvențiilor acordate de AFM</i> ↗	
2. Reacțiile așteptate din partea firmelor existente - <i>moderate</i>	→
3. Potențialul de apariție a prețului care împiedică intrarea pe piață - <i>mediu</i>	→
Concluzie: amenințare medie	

d. Presiunea din partea produselor substituente	Efect asupra intensității forței concurențiale
1. Existența produselor substituente: <i>sisteme clasice de producere a energiei electrice bazate pe arderea biomasei (lemn, biogaz, deșeuri organice), pompe de căldură, sisteme bazate pe presiunea vântului sau a apei (eoliene, hidrocentrale, turbine mareice), centrale nucleare</i>	<i>există</i>
2. Numărul și tipul produselor substituente: • 4 clase majore de tehnologii alternative de producere a energiei electrice, dintre care 2 clase se bazează pe energii regenerabile • randamentul unor tehnologii substituente poate fi mai bun decât cel al panourilor fotovoltaice (valabil pentru majoritatea regiunilor din România), dar prețurile acestor tehnologii sunt considerabil mai mari, plus că nu se pretează pentru uzul casnic ⇒ un raport preț/performanță al produselor substituente nepericulos	↘
Concluzie: presiune mică	

e. Intensitatea rivalității dintre concurenții existenți		Efect asupra intensității forței concurențiale
1.	Numărul concurenților existenți și mărimea acestora - <i>mulți & mici (liderul de piață deține sub 2% din piață)</i>	↗
2.	Ritmul de dezvoltare a sectorului - <i>rapid</i>	↘
3.	Costurile de schimbare a partenerului de afaceri - <i>medii</i>	→
4.	Nivelul de extindere a capacității - <i>mic</i>	↘
5.	Diversitatea concurenților - <i>ridicată</i>	↗
6.	Nivelul mizelor strategice - <i>ridicată</i>	↗
7.	Nivelul barierelor de ieșire - <i>joase</i>	↘
Concluzie: intensitate medie		

În urma analizei micromediului afacerii utilizând modelul forțelor concurențiale Porter, putem concluziona că sectorul de activitate specific proiectării și montajului panourilor fotovoltaice prezintă o **difficultate medie din punct de vedere concurențial**, elementele cele mai pronunțate fiind *puterea de negociere a furnizorilor* (ceea ce implică o selecție atentă a furnizorului de panouri fotovoltaice și o încercare de negociere și stabilire a unei relații strategice pe termen lung), *amenințarea din partea noilor intrați* și *un nivel mediu al concurenței* din sector (care tinde să se intensifice, tocmai ca urmare a faptului că sectorul este relativ accesibil noilor intrați), ambele aspecte cerând o concentrare a firmei înspre crearea și menținerea unei reputații impecabile, construirea unui brand puternic și alte aspecte specifice diferențierii.

4.4.5. Analiza SWOT

Puncte tari (Strengths)	Oportunități / ocazii (Opportunities)
○ Echipă tânără, cu flexibilitate ridicată ○ Capacitate ridicată de muncă ○ Costuri operaționale mici	○ Politica UE privind reducerea emisiilor de carbon, care încurajează trecerea la sisteme verzi de producere a energiei ○ Subvenții acordate de către statul român pentru a stimula instalarea de panouri fotovoltaice ○ O atitudine pozitivă a populației față de protecția mediului și utilizarea energiei „verzi” ○ Piață aflată în fază de creștere ○ Lipsa amenințării din partea cumpărătorilor (persoane fizice și firme mici), care au putere de negociere scăzută

Puncte slabe (Weaknesses) ○ Lipsă de experiență ○ Potențial financiar mai scăzut decât al firmelor concurente ○ Lipsa recunoașterii pe piață	Riscuri /Pericole (Threats) ○ Instabilitate legislativă în foarte multe domenii ale afacerii ○ Renunțarea la subvenționarea de către stat a unei părți din costurile utilizatorilor finali privind instalarea panourilor fotovoltaice ○ Cheltuielile ridicate ale utilizatorilor finali pentru coșul zilnic și venituri relativ reduse disponibile pentru investiții în sisteme de producere a energiei verzi ○ Furnizori cu putere de negociere relativ ridicată ○ Sector de activitate cu nivel al concurenței în creștere în viitorul apropiat
---	--

4.4.6. Alegerea strategică și întocmirea planurilor de acțiuni

Pornind de la resursele concrete aflate la dispoziția fondatorilor afacerii și a obiectivelor strategice alese, se trece în continuare la alegerea tipului de strategie, redactarea planului strategic și întocmirea programelor de acțiuni cerute de implementarea strategiei.

4.5. Referințe bibliografice

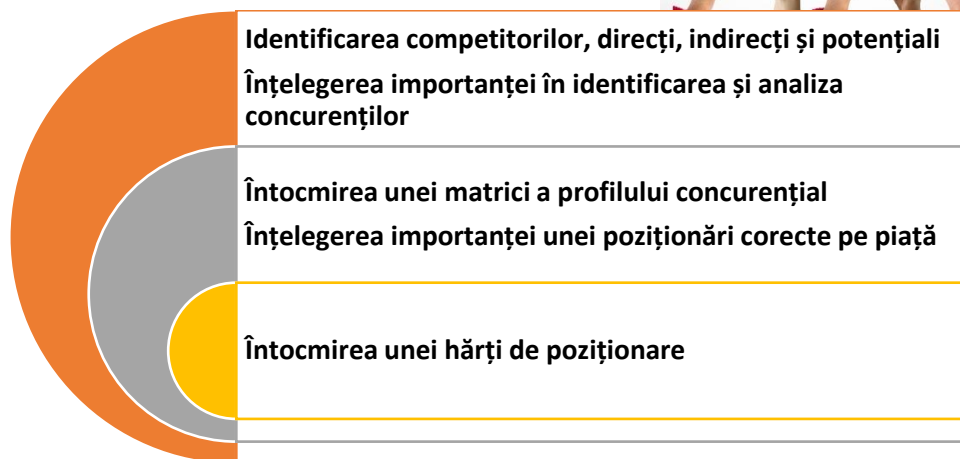
17. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
18. Bogena, H., Wang, J., Weuthen, A., Schilling, B., Vereecken, H., & Brueggemann, N. (2018). A new LoRa-based wireless sensor network for the simultaneously observation of hydrological and biogeochemical processes. *Proceedings of the American Geophysical Union Fall meeting*.
19. Boyatzis, R. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence. În R. Bar-On, J. G. Maree, & M. J. Elias (Ed.), *Educating people to be emotionally intelligent* (pg. 155-168). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
20. Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

21. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
22. Farzad, S., Bauer, L., & Henkel, J. (2016). IoT technologies for embedded computing: a survey. *Proceedings of the Eleventh IEEE/ACM/IFIP International Conference on Hardware/Software Codesign and System Synthesis* (p. Article No. 8). Pittsburgh, Pennsylvania: Association for Computing Machinery.
23. Harris, T. (2023, June 12). *How M1 Tanks Work*. (HowStuffWorks) Preluat pe June 20, 2023, de pe <https://science.howstuffworks.com/m1-tank1.htm>
24. Lobonțiu, G. (2014). *Management strategic. Note de curs*. Cluj-Napoca: Editura UTPress.
25. Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (ed. 7th). Harlow: Pearson Education Ltd.
26. Ministerul Administrației și Internelor. (2001). *Planificare strategică*. București: RO03/IB/OT/01.
27. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (1999). *Management* (ed. 3rd). București: Editura Economică.
28. Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. London: Penguin Books.
29. Porter, M. (2001). *Strategie concurențială*. (C. Crișan, Trad.) București: Editura Teora.
30. Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office. (2003). *Managementul ciclului de proiect: manual*. București: Phare RO-0006.18.02.
31. Weisstein, E. (2020, 09 05). *Venn Diagram*. Preluat de pe Wolfram MathWorld: <https://mathworld.wolfram.com/>
32. Xiong, P., Zhikui Wang, Malkowski, S., Wang, Q., Jayasinghe, D., & Pu, C. (2011). Economical and robust provisioning of n-tier cloud workloads: A multi-level control approach. *31st International Conference on Distributed Computing Systems*, 571-580.

5. ANALIZA CONCURENȚEI ȘI POZIȚIONAREA PE PIAȚĂ



Analiza concurenței are ca scop principal identificarea competitorilor principali și furnizarea de informații esențiale despre aceștia astfel să se poată crea un avantaj competitiv pe piață.



5.1. Analiza concurenței

5.1.1. Scopul analizei concurenței și importanța acesteia

Analiza nu se rezumă doar la cunoașterea identității competitorilor, ci vizează dezvăluirea punctelor lor forte și slabe, a strategiilor adoptate, a resurselor cheie și a modului în care aceștia reacționează la schimbările din mediul de afaceri (Barney, 1991; Ghemawat, 2007).

Înțelegerea profundă a competitorilor furnizează avantaje strategice semnificative pentru o afacere. Prin analiza concurenței, noile companii pot identifica oportunități neexploatate, pot preveni amenințările iminente și se poate adapta mai eficient la dinamica pieței (Porter, 1985; Kim & Mauborgne, 2004; Christensen, 1997).



5.1.2. Tipuri de concurenți

În cadrul analizei concurenței, identificarea corectă a tipurilor de concurenți reprezintă un pas crucial pentru conturarea unei strategii robuste și adaptate la specificul pieței. Aceasta implică analiza atentă a trei categorii principale de concurenți: concurenți direcți, concurenți indirecti și concurenți viitori.

Concurenți direcți

Concurenții direcți sunt acele companii care oferă produse sau servicii similare sau chiar identice cu ale afacerii noastre. Aceștia vând acelorași tipuri de clienți (segment țintă) și piețe. Pentru a-i înțelege mai bine pe acești concurenți, este esențial să evaluăm atât punctele tari, cât și pe cele slabe ale acestora (Porter, 1980). Această analiză detaliată ne permite să identificăm domeniile în care ne putem diferenția și să înțelegem modul în care acești concurenți își pot consolida poziția pe piață. De exemplu, dacă deținem o cafenea, competitorii direcți sunt cafenelele din zona care oferă cafea ca produs principal.

Pentru a înțelege mai bine conceptul de competitori direcți vă prezentăm câteva exemple cunoscute:

- Wizzair și Ryanair
- Nike și Adidas
- Zoom și Microsoft Teams
- Apple (iPhone) și Samsung (Galaxy)
- Google și Bing
- Netflix, HBO Max și Hulu
- Udemy și Coursera

Concurenți indirecti

Concurenții indirecti reprezintă afacerile care furnizează produse sau servicii substituibile/ similare pentru ceea ce oferim noi, însă clienții lor țină rar se suprapun cu cei ai afacerii noastre. Evaluarea impactului acestora asupra afacerii noastre este crucială pentru a înțelege complexitatea mediului de afaceri (Kotler & Armstrong, 2018). Această analiză ne ajută să anticipăm comportamentul consumatorilor și să identificăm modalități de a ne adapta și de a rămâne competitivi pe piață. General Motors a făcut un sondaj printre cumpărătorii de mașini Corvette. Când li s-a cerut să menționeze ce alte produse ar lua în considerare în evaluarea deciziei de cumpărare a unui Corvette, pe listă au apărut, în mod obișnuit, mașinile sport, dar și Sea Ray, o ambarcațiune elegantă și rapidă. Sea Ray îndeplinea aceeași nevoie de bază ca și un Corvette, oferind un vehicul sportiv care îi făcea pe cumpărători să se simtă tineri și să-și impresioneze prietenii (Adom et al., 2016)

Pentru a înțelege mai bine conceptul de competitori direcți vă prezentăm câteva exemple cunoscute:

- Platformele de învățare online (cum ar fi Udemy) și instituțiile de învățământ tradiționale (universități)
- Taxi și transportul public
- Platformele de cumpărături online și magazinele fizice

Concurenți viitori

Concurenții viitori sunt companii existente care încă nu sunt pe piața în care firma noastră intenționează să intre, dar ar putea să ajungă acolo în orice moment. Una dintre sursele evidente de competiție viitoare este un competitor indirect. În momentul în care un competitor indirect observă succesul firmei principale pe piață cu un produs diferit, acesta ar putea încerca să reproducă ofertele firmei și astfel devin un competitor direct. Analiza competitorilor este crucială pentru formularea și implementarea strategiei firmei, precum și pentru pregătirea competitivă (Wilson, 1994; Ho și Lee, 2008; Bloodgood și Bauerschmidt, 2002). Competitorii potențiali sau viitori sunt adesea competitori direcți, indirecti sau substituenți care în prezent nu distribuie pe piața pe care activăm cu afacerea noastră. De exemplu, o marcă care vinde articole sportive online, dar poate vinde doar pe piețele din SUA, nu reprezintă o amenințare pentru mărcile sportive din România, dar ar putea deveni pe viitor.



5.1.3. Matricea concurențială

Competiția este un rău necesar, având un rol vital în stimularea dezvoltării de noi produse și servicii în cadrul industriei (Adom et al., 2016). Este esențial să evaluăm competiția, de aceea există nevoia unui cadru pentru analiza competitorilor, care ne ajută să înțelegem punctele forte și punctele slabe ale competitorilor noștri. Conform lui Zimmer et al. (2018) matricea profilului concurențial este unul dintre aceste instrumente, oferind posibilitatea de a evalua propria firmă în comparație cu principalii concurenți, utilizând factorii cheie de succes specifici segmentului de piață vizat. Prin această analiză, putem identifica atât punctele noastre forte, cât și cele slabe în raport cu ceilalți jucători de pe piață, ceea ce ne permite să dezvoltăm o strategie mai informată și adaptată la condițiile concurențiale existente.

Pașii necesari pentru a întocmirea unei matrici a profilului concurențial sunt:

- identificarea factorilor cheie de succes pe segmentul de piață respectiv și cuantificarea importanței relative a acestora (prin acordarea unui punctaj, suma totală fiind 1, adică 100%)
- identificarea principalilor concurenți ai firmei și clasificarea lor în funcție de factorii cheie de succes:
 - ✓ dacă la un concurent un factor reprezintă o lipsă majoră are scorul 1
 - ✓ dacă un factor reprezintă o lipsă minoră are scorul 2
 - ✓ dacă un factor reprezintă un punct forte minor are scorul 3
 - ✓ dacă un factor reprezintă un punct forte major are scorul 4
- se multiplică importanța cu scorul fiecărui factor pentru a obține un scor ponderat și apoi se însumează obținându-se un scor total ponderat
- se multiplică importanța cu scorul fiecărui factor pentru a obține un scor ponderat și apoi se însumează obținându-se un scor total ponderat
- rezultatele evidențiază cea mai puternică firmă, precum și cea mai slabă, constituind o bază pentru schimbarea strategiei

Pentru a avea o idee mai bună asupra construirii și utilizării corecte a unei matrici concurențiale o să prezentăm următorul exemplu. Presupunem că, compania A este compania noastră, care produce întrerupătoare inteligente. Principalii competitori direcți sunt compania B și compania C, care vând același tip de produs, activează pe aceeași piață cu noi și vizează același segment țintă de clienți. După identificarea principalilor concurenți, trecem la pasul 2 care reprezintă identificarea factorilor cheie de succes. În cazul nostru am ales ca factor cheie de succes următorii:

- ✓ Inovație;
- ✓ Calitate;

- ✓ Serviciu pentru clienți;
- ✓ Promovarea;
- ✓ Percepția valorii;
- ✓ Controlul costului;
- ✓ Fidelitatea clienților.

După identificarea competitorilor și stabilirea factorilor cheie de succes putem întocmi o matrice a profilului concurențial după cum urmează:

Tabel 5.1. Matricea profilului concurențial

		Compania A		Compania B		Compania C	
Factori cheie de succes	Importanță	Scor	Scorul ponderat	Scor	Scorul ponderat	Scor	Scorul ponderat
Inovație	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75
Calitate	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Serviciu pentru clienți	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Promovare	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
Percepția valorii	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Controlul costului	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20
Fidelitatea clienților	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
TOTAL	1		3,15		2,60		2,80

Tabelul 5. 1 prezintă scenariile competitive ale companiei noastre și ale celor doi cei mai importanți concurenți din industrie. Din acest tabel, putem observa că firma A (compania noastră) obține scoruri mai bune (puncte forte) în inovație și calitatea produselor, și presupune o forță minoră în serviciuș oferit clienților și valoarea percepută de aceștia. Cu toate acestea, compania are o slăbiciune minoră în ceea ce privește promovarea și fidelizarea clienților și o slăbiciune majoră în ceea ce privește controlul costului. În ansamblu, scorul total al companiei noastre este de 3,15, iar cel al competitorilor B și C de 2,60, respectiv 2.80. Din această analiză a matricei profilului concurențial putem observa că firma noastră se bucură de mai multe avantaje competitive în comparație cu competitorii săi direcți.

5.2. Poziționarea

5.2.1. Scopul poziționării și importanța acesteia

Atunci când vrem să ne construim o imagine solidă pe piață, nu ne putem baza doar pe crearea unui slogan sau al unui logo pentru compania noastră. Este absolut necesar să ne gândim la felul în care clienții ne percep și la ce ne deosebește de alte afaceri care oferă produse sau servicii similare. De aceea, modul în care ne poziționăm pe piață este crucială și necesită o abordare strategică pentru a ne asigura că atragem publicul potrivit (segmentul țintă).

Scopul unei bune poziționări este să ne diferențiem (Zikmund & D'Amico, 1989) și să ne evidențiem marca într-un mod care să atragă și să rețină clienții (Zineldin, 1996; Rossiter & Bellman, 2005), să justifice prețurile practicate (Roscoe & Lee, 1991) și să ne asigure un avantaj competitiv pe piață (Palmer, 1994; Belch & Belch, 1995; Font, 1997; Hooley et al., 1998). Prin poziționarea corectă a mărcii, ne stabilim locul distinct în mintea consumatorilor și le comunicăm de ce ar trebui să aleagă produsele sau serviciile noastre în fața celor oferite de concurență. Astfel, scopul dorit al poziționării este să reușească să creeze ceea ce Kotler și Keller (2009) definesc ca fiind "o propunere de valoare orientată către client" - un motiv solid pentru care piața țintă ar trebui să achiziționeze produsul (DeSarbo et al., 2011).

5.2.2. Harta de poziționare

După ce am înțeles cât de important este rolul poziționării, o întrebare firească ar fi "Cum am putea să ne poziționăm produsul astfel încât să ieșim în evidență în fața concurenței?". O hartă de poziționare este un mod bun de a începe acest proces. Aceasta ne permite să ne comparăm produsul cu cel al concurenților și să identificăm oportunități pentru noi produse pe piață. În plus, ne ajută să ne diferențiem produsul pe baza beneficiilor importante pentru consumatori.

Când creăm o hartă de poziționare, trebuie să ne gândim la toate aspectele diferite ale mărcii noastre care pot fi măsurate. Costul și calitatea sunt cele mai ușor de căutat și ne pot ajuta să facem alegeri importante de preț. Când vine însă vorba de marca noastră, trebuie să existe mai multă profunzime decât doar cât costă și cât de buni suntem.

O hartă de poziționare este o reprezentare grafică cu două axe, pe care se plasează două beneficii-cheie ale produsului bazându-se pe ceea ce este important pentru consumator.



În crearea unei hărți de poziționare trebuie să parcurgem următorii pași:

- ✓ Pasul 1 - *Definirea atributelor cheie*: Selectăm două atribute cheie care sunt importante pentru piața sau sectorul pe care îl analizăm. Aceste atribute vor forma axele hărții de poziționare. Atributele ar trebui să fie relevante pentru consumatorii din domeniul de activitate al companiei noastre și să ofere o bază de comparație între diferite mărci sau produse.
- ✓ Pasul 2 - *Alegerea mărcilor sau a produselor de analizat*: Identificăm mărcile sau produsele pe care dorim să le analizăm și să le plasăm pe hartă. Acestea ar trebui să fie relevante pentru piața sau segmentul vizat.
- ✓ Pasul 3 - *Cercetare și colectare de date*: Adunăm informații despre fiecare marcă sau produs în ceea ce privește atributele selectate. Aceasta poate include cercetare de piață, recenzii ale clienților, rapoarte ale experților, date tehnice sau orice alte surse de informații relevante.
- ✓ Pasul 4 - *Evaluarea mărcilor sau a produselor*: Pe baza datelor colectate, evaluăm fiecare marcă sau produs în funcție de cele două atribute. Putem utiliza o scală (de exemplu, de la 1 la 9. Nota 1 însemnând “foarte slab”, 5 “mediu” și 9 “excelent”) pentru a cuantifica evaluările.
- ✓ Pasul 5 - *Construirea hărții de poziționare*: Desenăm o hartă cu cele două atribute reprezentate pe axele X și Y. Plasăm fiecare marcă sau produs pe hartă în funcție de scorurile lor pentru fiecare atribut.
- ✓ Pasul 6 - *Analiză și interpretare*: Analizăm harta de poziționare creată. Observăm grupările, modelele și relațiile dintre diferite mărci sau produse și vedem dacă există o parte neexploată sau puțin vizată pe piață pe care o putem folosi în avantajul nostru.

Pentru a avea o idee mai bună asupra construirii hărții pe poziționare o să prezentăm următorul exemplu.

Presupunem că dorim să activăm în industria auto și în acest sens este necesar să analizăm peisajul actual al industriei auto, pentru a vedea unde este mai avantajos să ne poziționăm pentru a avea succes pe piață. În acest sens vom urma cei 6 pași penționați anterior:

- ✓ Pasul 1 - *Definirea atributelor cheie*: pentru industria auto pe care o analizăm am selectat ca și atribute principale “accesibilitate” și “practicabilitate”. Pe axa X vom analiza “accesibilitate” și vom grupa mașinile în funcție de “economic” în partea dreaptă a axei și “lux” în partea stângă. Pe axa Y vom analiza “practicabilitatea” și vom grupa mașinile în funcție de “sportiv” în partea de sus a axei și “familie” în partea de jos.
- ✓ Pasul 2 - *Alegerea mărcilor sau a produselor de analizat*: mașinile pe care dorim să le includem în studiu am ales următoarele: Porsche 911, Audi A4, Mini Cooper, SEAT Leon Cupra, Peugeot 308 Gti, VW Golf,

Honda Civic, Bentley Mulsanne, Lexus IS, BMW Tourer, Opel Insignia, Volvo V650, Toyota Aygo.

- ✓ Pasul 3 - *Cercetare și colectare de date*: Adunăm informații despre fiecare produs în ceea ce privește atributele principale “accesibilitate” și “practicabilitate”. Pentru a colecta aceste informații verificăm paginile web ale companiilor, dar și studii de caz cu privire la percepția consumatorilor.
- ✓ Pasul 4 - *Evaluarea mărcilor sau a produselor*: Pe baza datelor colectate, evaluăm fiecare produs în funcție de cele două atribute “accesibilitate” și “practicabilitate”. Putem utiliza o scală (de exemplu, de la 1 la 9. Nota 1 însemnând “foarte slab”, 5 “mediu” și 9 “excelent”) pentru a cuantifica evaluările.

Tabel 5.2. Evaluarea mărcilor/ produselor

	Accesibilitate <i>Lux = 1</i> <i>Economic = 9</i>	Practicabilitate <i>Familie = 1</i> <i>Sportiv = 9</i>
Porsche 911	1	9
Audi A4	3	6
Mini Cooper	6	8
SEAT Leon Cupra	8	9
Peugeot 308 Gti	7	8
VW Golf	9	7
Honda Civic	7	6
Bentley Mulsanne	1	4
Lexus IS	3	3
BMW Tourer	3	2
Opel Insignia	6	3
Volvo V650	7	1
Toyota Aygo	9	4

- ✓ Pasul 5 - *Construirea hărții de poziționare*: Desenăm o hartă cu cele două atribute principale “accesibilitate” și “practicabilitate”. Pe axa X vom analiza “accesibilitate”, în funcție de “economic” în partea dreaptă a axei și “lux” în partea stângă. Pe axa Y vom analiza “practicabilitatea”, în funcție de “sportiv” în partea de sus a axei și “familie” în partea de

jos.. Plasăm fiecare marcă de autoturism pe hartă în funcție de scorurile lor pentru fiecare atribut.

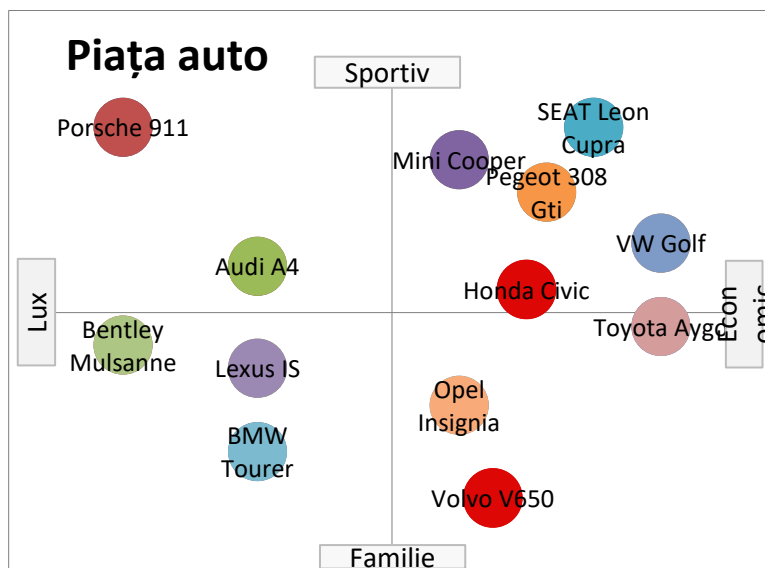


Figura 1. Harta de poziționare pentru piața auto

(Sursa: adaptat după <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>)

- **Pasul 6 - Analiză și interpretare:** Analizăm harta de poziționare creată în urmărire a unei oportunități de piață. Astfel analizând harta de poziționare din Figura 1, putem observa că există o nișă de piață neexploată pentru mașinile de familie accesibile. Aceasta sugerează că există un segment de consumatori care caută vehicule spațioase și funcționale la un preț competitiv, oportunitate pe care o putem capitaliza prin dezvoltarea unor noi modele care să răspundă atât nevoilor practice cât și sensibilității bugetare a familiilor moderne.



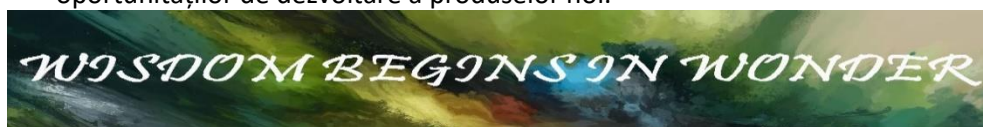
De reținut!

1. Este important să facem diferența dintre competitori direcți și indirecti

Competitori direcți	Competitori indirecti
---------------------	-----------------------

Vând aceleași produse și servicii	Vând produse și servicii diferite care pot acționa ca înlocuitori pentru produsul tău
Produsele concurează pe caracteristici, preț și calitate	Produsele concurează pe conveniență, disponibilitate și recunoașterea brandului, iar prețurile pot varia semnificativ
Aceeași client ideal într-o piață țintă	Satisfac aceleași nevoi și obiective
Exemple: Pepsi și Coca-Cola; Nike și Adidas; McDonald's și KFC	Exemple: Netflix și teatru; Coca-Cola și Starbucks

2. Înțelegerea profundă a concurenței oferă avantaje strategice, permitând identificarea oportunităților neexploatate și adaptarea eficientă la dinamica pieței.
3. Matricea profilului concurențial ajută la evaluarea competitivă a firmei în raport cu concurenții, bazându-se pe factorii cheie de succes specifici segmentului de piață.
4. Înțelegerea modului în care clienții percep afacerea și diferențierea de concurenți este esențială pentru atragerea publicului țintă adecvat.
5. Harta de poziționare reprezintă un instrument eficient pentru compararea și diferențierea produsului sau serviciului unei companii față de concurenții săi, bazându-se pe beneficiile cheie importante pentru consumatori. Această hartă ajută la identificarea clară a poziționării pe piață și a oportunităților de dezvoltare a produselor noi.



Exerciții

Exercițiul 1:

Presupunem că tocmai ne-am deschis o companie care oferă servicii în domeniul prelucrărilor prin așchiere: prelucrare prin frezare și strunjire pe mașini cu comandă numerică.

- a) Folosind resurse online, cataloage industriale și alte surse relevante, identificați trei companii care activează în același domeniu de activitate cu compania dumneavoastră.

Concurenți direcți:

Concurent A: _____

B: _____

C: _____

- b) Folosind resurse online, cataloage industriale și alte surse relevante, identificați trei companii care, deși nu oferă servicii identice, ar putea concura indirect cu compania dumneavoastră.

Concurenți indirecti:

Concurent 1: _____

Concurent 2: _____

Concurent 3: _____

- c) Identificați și enumerați 5 factorii cheie de succes sau criteriile relevante pentru segmentul țintă vizat din domeniul în care activează compania dumneavoastră.

Factori cheie de succes:

Factor cheie 1: _____

Factor cheie 2: _____

Factor cheie 3: _____

Factor cheie 4: _____

Factor cheie 5: _____

- d) Pe baza factorilor cheie identificați la punctul c) și a concurenților direcți descoperiți la punctul a), întocmiți o matrice a profilului concurențial.

Matricea profilului concurențial

		Compania dvs.		Compania A		Compania B		Compania C	
Factori cheie de succes	Importanță	Scor	Scorul ponderat	Scor	Scorul ponderat	Scor	Scorul ponderat	Scor	Scorul ponderat
Factor cheie de succes 1: _____ _____									
Factor cheie de succes 2: _____ _____ etc_____									
TOTAL									

Întrebări:

1. Cum diferă serviciile și abordările companiei dvs. față de cele ale concurenților identificați?
2. Cum influențează fiecare factor cheie de succes identificat performanța și strategia companiei dvs. în piață?
3. Există factori cheie de succes pe care compania dvs. îi gestionează mai bine sau mai slab comparativ cu concurenții?
4. Ce concluzii puteți trage din matricea profilului concurențial întocmită?
5. Cum ar trebui să-și adapteze compania dvs. strategiile pentru a răspunde mai eficient nevoilor segmentului țintă și pentru a se diferenția de concurență?
6. Cum ar trebui compania dvs. să monitorizeze și să evalueze performanța în raport cu concurenții?
7. Ce pași ar trebui să urmeze compania dvs. pentru a se adapta la schimbările din piață și la evoluțiile tehnologice din domeniul în care activează?

Exercițiul 2:

Explorați dinamica competitivă în industria smartphone-urilor, construind o hartă de poziționare, pe baza a două atribute cheie selectate de dumneavoastră, cu privire la poziția pe care și-o dorește compania să o aibă în ochii consumatorilor.

- a) Alegeți două atribute cheie pentru axele hărții de poziționare.

Atribut *cheie*

1: _____

Atribut *cheie*

2: _____

- b) Selectați cel puțin cinci mărci diferite de smartphone-uri. Încercați să includeți atât mărci bine-cunoscute cât și mărci mai puțin cunoscute.

Marca

1: _____

Marca

2: _____

Marca

3: _____

Marca

4: _____

Marca

5: _____

Marca

6: _____

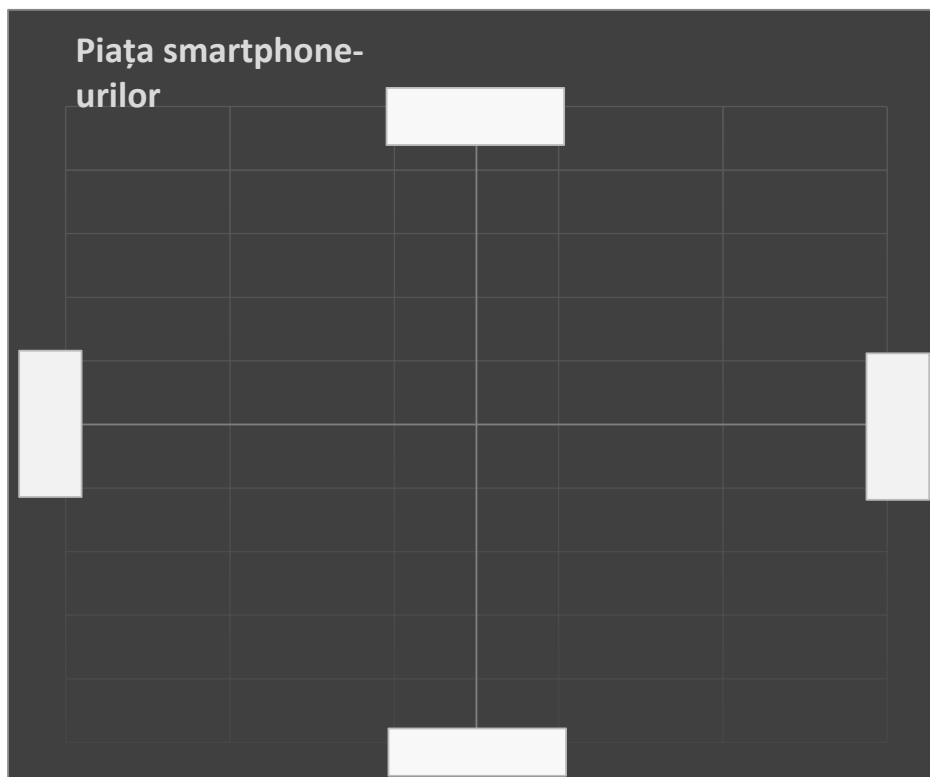
Marca

7: _____

- c) Efectuați o cercetare succintă asupra mărcilor selectate pentru a înțelege cum se poziționează pe piață în raport cu attributele alese. Aceasta poate fi bazată pe recenzii ale clienților, opinii ale experților sau specificații tehnice. Pentru fiecare marcă, acordați fiecărui atribut o notă de la 1-9. Nota 1 însemnând “foarte slab”, 5 “mediu” și 9 “excelent”.

	Atribut	cheie	1	Atribut	cheie	1
Marca 1 _____						
Marca 2 _____						
Marca 3 _____						
Marca 4 _____						
Marca 5 _____						
Marca 6 _____						
Marca 7 _____						

- d) Bazându-vă pe cercetarea dvs., plasați fiecare marcă pe hartă. Poziția fiecărei mărci ar trebui să reflecte statutul său pe piață în raport cu atributele selectate.



Întrebări:

1. Ce informații oferă harta de poziționare despre peisajul competitiv din industria smartphone-urilor?
2. Cum influențează atributele selectate percepțiile și alegerile consumatorilor?
3. În ce moduri ar putea mărcile de smartphone-uri utiliza această hartă de poziționare pentru strategiile lor de marketing?
4. Cum ar putea schimbările în tehnologie sau preferințele consumatorilor să schimbe pozițiile pe harta de poziționare creată de dvs.?
5. Bazându-vă pe harta de poziționare, care sunt nișele sau segmentele de piață care par a fi insuficient exploatate de către mărcile actuale? Cum ar putea o nouă marcă de smartphone-uri sau o marcă existentă să utilizeze aceste oportunități?

6. Cum credeți că poziționarea actuală a mărcilor selectate influențează loialitatea și percepția consumatorilor? Există vreo corelație între poziționarea unei mărci și fidelizarea clienților săi?

5.3. Referințe bibliografice

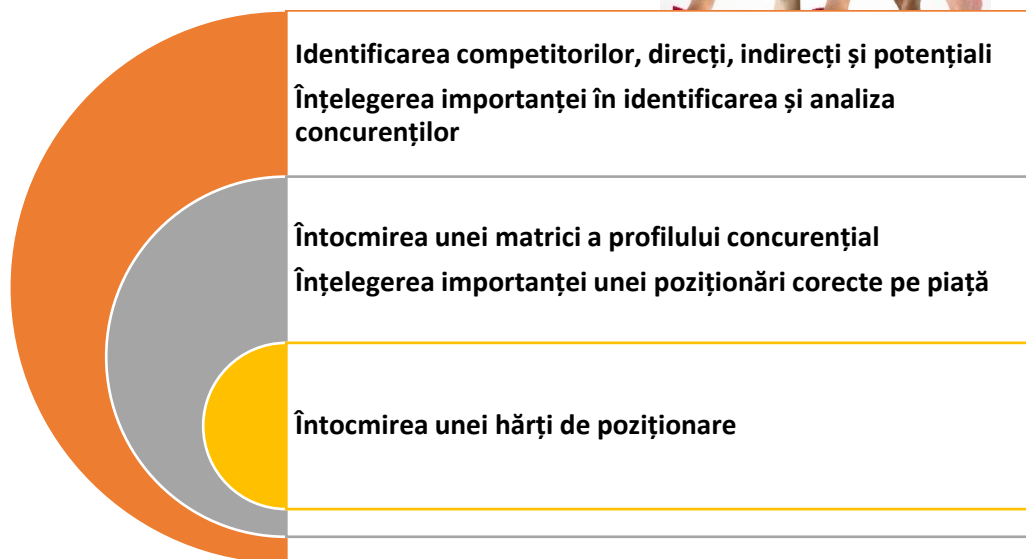
1. Adom, A. Y., Nyarko, I. K., & Kumi Som, G. N. (2016), Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 24, pp. 116-127.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
3. Belch, G.E. & Belch, M.A. (1995), Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective, Richard D. Irwin, Chicago, IL.
4. Bloodgood, J. M. & Bauerschmidt, A. (2002). Competitive analysis: Do managers accurately compare their firms to competitors? *Journal of Managerial Issues*, 14(4), pp. 418-434.
5. Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.
6. DeSarbo, W. S., Park, J. & Rao, V. R. (2011). Deriving joint space positioning maps from consumer preference ratings. *Mark Lett*, Vol. 22, pp. 1-14.
7. Font, X. (1997). Managing the tourist destination image. *Journal of Vacation Marketing*, 3 (2), pp. 123-131.
8. Ghemawat, P. (2007). Managing differences: the central challenge of global strategy. *Harvard Business Review*, 85(3), 58-68.
9. Ho, J. C., and Lee, C. S. (2008). The DNA of industrial competitors. *Research-Technology Management*, 51(4), pp. 17-20.
10. Hooley, G.J., Saunders, J.A. and Piercy, N.F. (1998), Marketing Strategy and Competitive Positioning (2nd ed.). Prentice Hall, London.
11. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Kotler, P. and Armstrong, G. (2009). Principles of Marketing. Pearson Education Limited.
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management (13th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
14. Palmer, A. (1994). Principles of Services Marketing, McGraw-Hill Book Company, Maidenhead.
15. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

16. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
17. Roscoe, A. D. & Lee, J. K. (1991). Positioning PCN. *Cellular Business*. pp. 42-46.
18. Rossiter, J. R. and Bellman, S. (2005). *Marketing Communications: theory and applications*. (1 ed.). Frenchs Forest, NSW: Prentice Hall.
19. Wilson, R. M. S. (1994). Competitor analysis. *Management Accounting-London*, 72, pp. 24-24.
20. Zikmund, W. & D'Amico, M. (1989). *Marketing* (3rd ed). New York: John Wiley.
21. Zimmerer, T., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
22. Zineldin, M. (1996). Bank strategic positioning and some determinants of bank selection, *International Journal of Bank Marketing*, 14 (6), pp. 12-22.

6. CLIENȚII



Succesul unei afaceri se bazează pe înțelegerea nevoilor grupului țintă, adică pe identificarea și înțelegerea problemelor, dorințelor, preferințelor și așteptărilor clienților potențiali.



Pași de urmat:

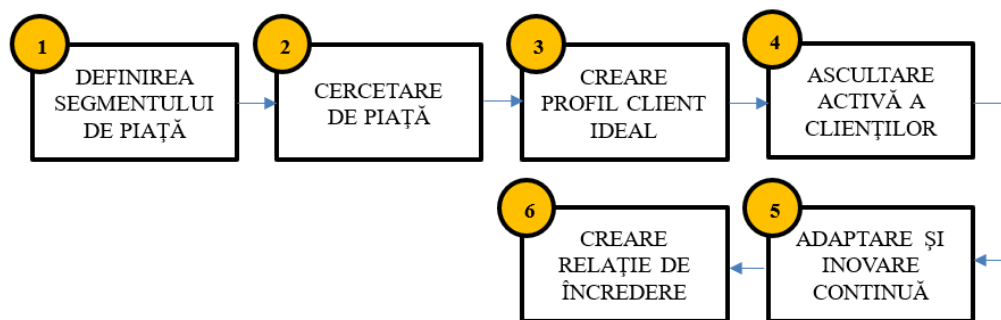


Figura 6.1. Pași de urmat în relația cu clienții



6.1. Definirea segmentului de piață

Segmentarea pieței este procesul de împărțire a pieței totale în grupuri distincte de clienți cu caracteristici și nevoi similare (Porras, J.I. & Collins, J. 2018).

DE CE?

- Înțelegerea mai profundă a clienților: Permite identificarea diferitelor nevoi, preferințe și comportamente în funcție de tipurile de segmentare.
- Personalizarea ofertei: Permite adaptarea produselor, serviciilor și strategiilor de marketing pentru a se plia mai eficient nevoilor și preferințelor specifice ale fiecărui segment.
- Creșterea satisfacției clienților: Poate oferi soluții mai bune și mai personalizate pentru clienți, iar astfel poate conduce la o mai mare satisfacție a acestora.
- Creșterea competitivității: Prin înțelegerea mai bună a nevoilor clienților și a pieței, afacerea poate dezvolta strategii care să o diferențieze de competiție și să îi ofere avantaj competitiv (Bet-David P. & Dinkin G., 2021) .

TIPURI:

- Segmentare demografică: vârsta, genul, venitul, educația, statutul familial, etc.;
- Segmentare geografică: locația geografică, cum sunt țara, regiunea, orașul sau zona rurală;
- Segmentare psihografică: valorile, stilul de viață, personalitatea și interesele;
- Segmentarea comportamentală: comportamentul de cumpărare, obiceiuri de utilizare a produselor sau reacții la anumiți stimuli de marketing.

CUM?

- Colectarea datelor:

- Surse existente de date: Date demografice din studiile de piață existente, statistici guvernamentale, rapoarte industriale, etc.;
- Cercetare primară: Propriile sondaje, interviuri sau studii pentru a obține informații specifice despre grupul țintă.
- o Identificarea variabilelor relevante:
 - Vârstă: Segmentarea pe categorii specifice de vârstă (de exemplu, 18-24 ani, 25-34 ani, etc.) pentru a înțelege preferințele și comportamentele diferite ale diferitelor grupuri de vârstă;
 - Gen: Analizarea modului în care preferințele și comportamentele de cumpărare pot fi diferite între sexe;
 - Venit: Împărțirea consumatorilor în funcție de nivelul de venit poate oferi informații despre puterea lor de cumpărare și preferințele în materie de produse sau servicii;
 - Educație și ocupație: Evaluarea modului în care nivelul de educație sau domeniul ocupațional poate influența comportamentul de cumpărare și preferințele.

EXEMPLU

Exemplu de segmentare de piață în contextul serviciilor de consultanță în inginerie pentru potențiala dezvoltare a unei noi tehnologii de energie regenerabilă, și anume stocarea energiei solare:

- Segmentare demografică:
 - Industрии specifice: sectorul energetic, construcții, producția sau agricultura.
- Segmentarea geografică:
 - Regiuni cu potențial solar: regiuni geografice cu condiții favorabile pentru energie solară, cum sunt regiunile cu climă însorită sau cu accent pe dezvoltarea energiilor regenerabile.
- Segmentarea în funcție de interese și nivelul de cunoștințe tehnice:
 - Companii interesate în inovație: Companii orientate către inovație și adoptarea tehnologiilor noi.
- Segmentarea comportamentală:
 - Companii orientate către sustenabilitate: Clienți cu preocupare deosebită pentru impactul asupra mediului și soluții sustenabile.
 - Companii care își manifestă disponibilitatea de adoptare rapidă: Clienți dispuși să adopte tehnologii emergente și să investească în soluții de vârf în domeniul energiilor regenerabile.
- Utilizarea segmentării:
 - Compania de consultanță ar putea adapta serviciile și strategiile de marketing pentru fiecare segment în parte.

- Identificarea și atragerea parteneriatelor strategice sau a alianțelor cu companiile care folosesc tehnologii de stocare a energiei solare.

6.2. Cercetarea de piață

Cercetarea de piață este un instrument esențial în afaceri, care ajută la înțelegerea pieței, a consumatorilor și a factorilor care afectează o anumită industrie sau afacere (Colwell, K., 2019).

DE CE?

- Înțelegerea pieței și a consumatorilor: Permite împărțirea pieței în grupuri mai mici și mai omogene de consumatori, pentru a adapta mai bine produsele sau serviciile.
- Luarea deciziilor strategice: Ajută la identificarea canalelor de marketing și a mesajelor potrivite pentru atragerea clienților.
- Evaluarea concurenței și a mediului de afaceri: Ajută la identificarea tendințelor viitoare și a schimbărilor din industrie.
- Reducerea riscurilor și luarea deciziilor pe baza informațiilor: Se poate reduce riscul lansării unui produs sau serviciu care nu va fi bine primit pe piață.
- Identificarea oportunităților de creștere și inovație: Oferă informații pentru a putea inova și a rămâne relevant pe o piață dinamică, în continuă schimbare.

TIPURI:

- Cercetare calitativă:
 - Interviu individual: Dialoguri cu participanții individuali pentru a obține perspective detaliate asupra produselor sau serviciilor;
 - Focus groups: Interacțiuni de grup nu prea numeros pentru a exprima opinii, percepții și atitudini într-un mediu controlat.
- Cercetare cantitativă:
 - Sondaje și chestionare: Colectare de date standardizate și structurate de la un eșantion de participanți pentru a evalua preferințele și comportamentele;
 - Experimente și teste de produse: Evaluarea reacțiilor sau a performanței produselor sau serviciilor într-un mediu controlat pentru a înțelege mai bine reacția publicului.
- Cercetare exploratorie:
 - Studii de caz: Analiza detaliată a unor cazuri specifice pentru a înțelege mai bine contextul afacerii și factorii implicați;
 - Observații etnografice: Observații directe ale comportamentului consumatorilor în mediile lor naturale.

CUM:

- Definirea obiectivelor de cercetare (Burg, B. 2019):
Înțelegerea cererii pieței, evaluarea concurenței, identificarea nevoilor clienților, etc.
- Alegerea metodelor și tehnicilor de cercetare:
Cercetare primară (sondaje, interviuri, observații), cercetare secundară (analiză a datelor existente, studii de piață anterioare, statistici, etc.)
- Proiectarea și planificarea studiului:
Eșantionarea (alegerea participanților), elaborarea chestionarelor sau a ghidurilor de interviu, stabilirea calendarului de desfășurare a cercetării.
- Colectarea datelor:
Implementarea planului de cercetare și colectarea datelor conform metodelor și tehnicilor alese: interviuri cu clienți, distribuirea sondajelor față în față sau online, analiza datelor existente, etc.
- Analiza și interpretarea rezultatelor:
Procesarea și analizarea datelor colectate pentru a identifica tendințe, modele sau concluzii relevante, astfel încât se vor lua decizii informate.
- Elaborarea raportului și luarea deciziei:
Prezentarea rezultatelor sub formă de raport și/sau prezentare, cu evidențierea concluziilor și recomandărilor bazate pe cercetare. Ele se vor utiliza pentru a lua decizii strategice sau operaționale în afacere.

EXEMPLU:

Cercetare de piață: stocarea energiei solare:

- Cercetare de piață secundară:
 - Analiza datelor și rapoartelor existente despre industria energiei regenerabile, tendințele pieței, reglementările actuale;
 - Evaluarea concurenței: Analiza produselor/serviciilor similare oferite de alți jucători din industrie, inclusiv caracteristicile lor, poziționarea pe piață și feedback-ul clienților.
- Chestionare și interviuri:
 - Concepere de chestionare sau ghiduri de interviu pentru a obține feedback direct de la experți din domeniul energetic, potențiali clienți și alte părți interesate.
 - Interviuri cu managerii de proiecte solare, ingineri specializați în energie regenerabilă și reprezentanți ai companiilor care utilizează sau dezvoltă soluții similare.
- Analiza datelor colectate:
 - Interpretarea răspunsurilor și a feedback-ului primit pentru a înțelege mai bine cerințele și preocupările potențialilor clienți.
 - Identificarea problemelor-cheie și a beneficiilor pe care tehnologia nouă le-ar putea aduce în industrie.

- Evaluarea viabilității și a planului de lansare pe piață:
 - Analiza datelor pentru a evalua cererea potențială, interesele și preferințele clienților.
 - Dezvoltarea unui plan de lansare pe piață și a unei strategii de marketing în funcție de feedback-ul și concluziile cercetării.
- Raportarea rezultatelor:
 - Elaborarea unui raport detaliat care să prezinte concluziile, recomandările și potențialul de piață pentru tehnologia de stocare a energiei solare.



6.3. Crearea profilului clientului ideal

Crearea profilului clientului ideal este analiza detaliată și înțelegerea caracteristicilor, nevoilor și preferințelor care definesc persoanele sau organizațiile care pot fi cei mai buni clienți pentru afacere.

DE CE?

- Direcționarea strategiei de marketing și vânzări:
 - Targetare precisă: Ajută la identificarea și direcționarea eforturilor de marketing și vânzare către persoanele sau organizațiile care sunt cel mai probabil să achiziționeze produsele sau serviciile.
 - Mesaje și oferte personalizate: Permite adaptarea mesajelor și ofertelor pentru a răspunde nevoilor și preferințelor clientului ideal, ceea ce crește șansele de a atrage atenția și de a câștiga loialitatea clienților.
- Maximizarea eficienței operaționale:
 - Optimizarea resurselor: Focalizarea resurselor și eforturilor pe segmentele de piață cu cel mai mare potențial de creștere și rentabilitate.
 - Reducerea costurilor: Permite o mai mare eficiență în alocarea bugetelor de marketing și vânzări, reducând astfel costurile și maximizând impactul campaniilor.
- Creșterea loialității clienților (Miller, D. 2017):
 - Experiență personalizată: Oferă posibilitatea de a crea experiențe personalizate care au rolul de a menține clienții sau de a-i face să se întoarcă la produsele sau serviciile companiei.
 - Promovarea loialității: Ajută la construirea unei relații mai puternice și mai durabile cu clienții, ceea ce are ca efect o mai mare loialitate și posibile recomandări.

- Generare de valoare adăugată (Cristache, N. & Năstase, M., 2023):
 - Soluții adaptate: Furnizează soluții care să rezolve specific problemele și necesitățile clientului ideal, creând valoare pentru ei și pentru afacere.
 - Diferențierea în piață: Ajută la diferențierea față de concurență, oferă soluții care se potrivesc perfect cu ceea ce își dorește clientul ideal.

TIPURI:

- Clienți vânzători de oferte (bargain hunters):
Persoane sau companii care caută constant oferte, reduceri și prețuri competitive. Sunt orientați către economisire și caută cel mai bun raport calitate-preț. Strategiile de marketing subliniază economiile și avantajele financiare, cum ar fi oferte speciale, discount-uri și promoții.
- Clienți exigenți în ceea ce privește calitatea:
Persoane sau organizații care caută cea mai înaltă calitate, servicii impecabile și produse fiabile. Sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru calitate și nu sunt interesați de oferte sau discount-uri. Strategiile de abordare se focusează pe calitate, caracteristici superioare ale produselor sau serviciilor, certificări și recenzii ale clienților mulțumiți.
- Clienți loiali și recomandabili:
Clienți loiali și implicați, care fac achiziții repetate și recomandă în mod activ afacerea. Apreciază experiența și relația cu brand-ul, sunt dispuși să devină ambascadori ai afacerii. Strategiile de abordare se focusează pe crearea de programe de loialitate, oferirea de beneficii pentru clienții fideli, solicitarea și promovarea recenziilor și recomandărilor.
- Clienți care caută experiențe personalizate:
Clienți care apreciază personalizarea și experiențe unice, adaptate nevoilor și preferințelor lor individuale. Sunt interesați de produse sau servicii personalizate care să răspundă direct nevoilor lor. Strategiile de abordare se focusează pe crearea de experiențe personalizate, oferirea de opțiuni de personalizare și comunicare individualizată.

PAȘI:

- Culegerea de date și informații:
 - Analiza clienților existenți: Identifică clienții actuali care sunt cei mai satisfăcuți și profitabili pentru afacere.
 - Feedback-ul clienților: Analizează feedback-ul direct de la clienți pentru a înțelege ce apreciază și care sunt nevoile lor.
- Identificarea atributelor demografice:
 - Vârsta, genul și locația: Împărțirea clienților în funcție de aceste trăsături de bază.
 - Venituri și educație: Evaluarea nivelului de venituri și educație pentru a înțelege puterea lor financiară și competențele profesionale.
- Analiza caracteristicilor comportamentale și de afaceri:

- Comportamentul de cumpărare: Cum și când se fac achiziții, ce influențează deciziile lor de cumpărare.
- Interese, valori și preferințe: Care sunt valorile și interesele lor, ce îi motivează să aleagă un anumit produs sau serviciu.
- Nevoile și problemele specifice pe care le rezolvă produsul/serviciul:
 - Soluțiile: Cum răspunde produsul/serviciul la problemele și nevoile clientului.
 - Beneficiile oferite: Care sunt beneficiile unice și valoarea adăugată pe care le oferă produsul/serviciul în comparație cu cele ale concurenței.
- Evaluarea potențialului și a valorii adăugate:
 - Potențialul de loialitate și recomandare: Care sunt șansele ca acești clienți să devină loiali și să recomande afacerea altora.
 - Valoarea pentru afacere: Care este valoarea pe care acești clienți o aduc afacerii în termeni financiari, de reputație sau potențial de creștere.
- Crearea unui profil ideal:
 - Sumarizarea caracteristicilor: Compilarea tuturor informațiilor pentru a crea un profil detaliat și precis al clientului ideal.
 - Segmentarea și focalizarea: Utilizarea acestui profil pentru a orienta eforturile de marketing, vânzare și dezvoltarea de produse către persoanele sau organizațiile care se potrivesc cel mai bine cu aceste caracteristici.

EXEMPLU:

Crearea profilului clientului ideal: stocarea energiei solare:

- Atribuții demografice:
 - Industria și sectorul: Firme de inginerie specializate în energii regenerabile, cu accent pe soluții solare;
- Caracteristici comportamentale și de afaceri:
 - Orientarea către inovare și sustenabilitate: Interes în adoptarea și dezvoltarea tehnologiilor inovatoare de stocare a energiei solare;
 - Nivel înalt de expertiză tehnică: Receptivi la consultanță avansată pentru optimizarea tehnologiilor și a performanței energetice.
- Nevoile și problemele specifice pe care le rezolvă tehnologia:
 - Eficiența energetică și performanța: Dorința de a dezvolta soluții care să optimizeze eficiența și performanța sistemelor;
 - Soluții adaptate la contextul afacerii: Caută soluții personalizate care să aducă avantaj competitiv.
- Evaluarea potențialului și a valorii adăugate:
 - Impactul asupra afacerii: Clienți care pot beneficia semnificativ de pe urma implementării unei tehnologii

eficiente de stocare a energiei solare, reducând costurile și contribuind la sustenabilitate;

- Capacitatea de referință și poziționare pe piață: Potențialul de a deveni un leader pe piață prin integrarea cu succes a tehnologiei.
- Utilizarea profilului clientului ideal:
 - Adaptarea serviciilor de consultanță pentru a răspunde direct nevoilor și cerințelor organizației;
 - Dezvoltarea de soluții personalizate și de consultanță adaptate nivelului tehnic și necesităților specifice organizației;
 - Orientarea eforturilor de marketing și vânzări către această categorie de clienți potențiali.

6.4. Ascultarea activă a clienților

Ascultarea activă a clienților e importantă pentru că facilitează înțelegerea nevoilor și preocupărilor acestora.

DE CE?

- Înțelegerea nevoilor și preferințelor:
 - Identificarea nevoilor: Ascultarea activă ajută la identificarea nevoilor reale ale clienților și la înțelegerea preferințelor lor.
 - Adaptarea ofertei: Permite adaptarea produselor, serviciilor și strategiilor pentru a răspunde mai bine cerințelor clienților.
- Îmbunătățirea experienței clientului:
 - Creează o conexiune: Ascultarea atentă și receptivitatea la feedback-ul clienților contribuie la o conexiune mai puternică cu aceștia.
 - Oferă satisfacție: Clienții se simt apreciați atunci când sunt ascultați, ceea ce duce la o mai mare satisfacție și loialitate față de brand.
- Identificarea oportunităților de îmbunătățire:
 - Feedback constructiv: Feedback-ul primit din partea clienților este o sursă valoroasă de informații pentru identificarea punctelor slabe și ale oportunităților de îmbunătățire.
 - Inovare și dezvoltare: Permite afacerii să inoveze și să se dezvolte, în concordanță cu sugestiile și nevoile exprimate de către clienți.
- Creșterea loialității și recomandărilor (Christensen, C.M., 2017):
 - Loialitate: Prin ascultarea activă și rezolvarea de urgență a problemelor, afacerea își îmbunătățește loialitatea clienților.
 - Recomandări și promovare pozitivă: Clienții satisfăcuți sunt mai predispuși să recomande afacerea altora, contribuind la creșterea bazei de clienți.
- Îmbunătățirea performanței generale a afacerii:

- Ajustare și optimizare: Feedback-ul constant și ascultarea activă permit ajustarea continuă a proceselor și strategiilor, optimizând astfel performanța generală a afacerii.
- Adaptare la schimbare: Ajută afacerea să se adapteze la schimbările pieței sau la cerințele în continuă evoluție a clienților.

TIPURI:

- Ascultarea empatică:
 - Definiție: Capacitatea de a simți și de a înțelege emoțiile și perspectiva interlocutorului;
 - Scop: Exprimarea empatiei și conectarea emoțională cu interlocutorul, fără a judeca sau a interpreta.
- Ascultarea reflexivă:
 - Definiție: Repetarea sau reformularea cu propriile cuvinte a ceea ce a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă a mesajului;
 - Scop: Clarificarea și confirmarea înțelegerii între părți pentru a evita erorile de interpretare.
- Ascultare intuitivă:
 - Definiție: Învățarea perceperii și interpretării semnalelor non-verbale și a emoțiilor interlocutorului;
 - Scop: Înțelegerea subtextului sau a sentimentelor ascunse și a nevoilor interlocutorului pentru a răspunde adecvat.
- Ascultare activă:
 - Definiție: Folosirea unor întrebări și confirmări pentru a demonstra atenția la ceea ce spune interlocutorul.
 - Scop: Menținerea angajamentului și a atenției pe discuție, evitând pierderea informațiilor sau a detaliilor importante.
- Ascultare critică:
 - Definiție: Analiza și evitarea informațiilor din perspectiva propriei gândiri critice și raționale.
 - Scop: Examinarea informațiilor și formularea de întrebări pentru o înțelegere completă.

PAȘI:

- Prezență și concentrare:
 - Atenție: Eliminarea distragerilor și concentrare asupra conversației cu clientul;
 - Contact vizual și limbaj non-verbal pozitiv: Prin aceste tehnici se arată interesul și disponibilitatea pentru ascultare.
- Empatie și înțelegere:
 - Empatie: Încurajarea clientului să împărtășească experiențele și emoțiile personale;
 - Rezumat și reformulare: Repetarea sau reformularea în propriile cuvinte pentru a confirma înțelegerea mesajului.

- Ascultare în profunzime și analiză:
 - Ascultare atentă: Focalizare pe conținutul mesajului, nu doar pe cuvinte rostite;
 - Deschidere la feedback: Acceptarea feedback-ului pozitiv și negativ pentru o înțelegere corectă a experienței clientului.
- Întrebări deschise și rezumări:
 - Formularea de întrebări deschise: Încurajarea discuției și obținerea de informații de la client prin întrebări care provoacă răspunsuri elaborate;
 - Rezumat și clarificări: Formularea periodică a concluziilor privitoare la înțelegerea corectă a mesajului.

EXEMPLU:

Ascultare activă: stocarea energiei solare:

- Demonstrarea prezenței și atenției:
 - Consultant: “Vă mulțumesc pentru timpul acordat discuției despre nevoile dumneavoastră legate de stocarea energiei solare. Sunt aici pentru a asculta și a înțelege în detaliu cerințele și obiectivele dumneavoastră”.
- Ascultare empatică și clarificare:
 - Client: “Am nevoie de o soluție eficientă și fiabilă pentru a stoca energia excedentară generată de panourile solare în timpul zilei”;
 - Consultant: “Înțeleg că doriți să optimizați utilizarea energiei solare și să o stocați pentru a o folosi ulterior în momentele de cerere crescută. Este corect?”.
- Ascultare reflexivă și confirmarea înțelegerii:
 - Client: “Da, exact. Ne-ar ajuta foarte mult să avem o soluție care să funcționeze fără probleme și să scadă costurile noastre cu energia electrică”;
 - Consultant: “Deci pentru dumneavoastră fiabilitatea și eficiența sunt prioritare, iar scopul este să reduceți costurile operaționale. Înțeleg corect?”.
- Ascultare intuitivă și explorarea nevoilor neexprimate:
 - Consultantul observă limbajul non-verbal al clientului și tonul vocii sale pentru a identifica nivelul de preocupare și importanța stabilității sistemului de stocare.
- Întrebări deschise și clarificatoare:
 - Consultantul: “Ce tip de capacități de stocare aveți în vedere pentru energia solară și care sunt așteptările dumneavoastră în ceea ce privește durabilitatea sistemului?”.
- Rezumarea și confirmarea interacțiunii:
 - Consultant: “Am înțeles că doriți să aveți un sistem fiabil și eficient de stocare a energiei solare, cu capacități adaptate nevoilor și o durabilitate ridicată. Vă asigur că vom elabora o soluție care să răspundă acestor cerințe.”.

6.5. Adaptare și inovare continuă

Adaptarea și inovarea continuă presupune receptivitate la schimbările în nevoile și preferințele clienților, precum și ajustarea ofertelor și strategiilor organizației în consecință.

DE CE?

- Păstrarea relevanței într-un mediu dinamic:
Schimbările constante în tehnologie și tendințele pieței sunt motive de adaptare pentru ca organizația să rămână relevantă și să nu fie depășită de concurență.
- Creșterea competitivității și performanței:
Inovarea continuă poate conduce la optimizarea proceselor, reducerea costurilor și îmbunătățirea calității, iar astfel crește competitivitatea afacerii.
- Anticiparea schimbărilor și riscurilor:
Adaptarea continuă permite afacerii să se adapteze la schimbările pieței sau la riscurile iminente, reducând impactul negativ asupra afacerii.
- Obținerea avantajului competitiv:
Inovarea poate oferi un avantaj competitiv prin crearea de produse și servicii unice care să se impună pe piață.
- Crearea de oportunități noi:
Inovarea poate deschide calea către noi piețe și oportunități, iar astfel se poate extinde domeniul de activitate al organizației.

TIPURI:

- Adaptare tehnologică:
 - Integrarea și folosirea tehnologiilor noi pentru a îmbunătăți procesele, eficiența și calitatea produselor sau serviciilor.
- Adaptarea produselor sau serviciilor (Thiel, P. 2014):
 - Diversificarea ofertei: Extinderea gamei de produse sau servicii pentru a răspunde mai bine diversității nevoilor clienților;
 - Personalizare: Oferirea de opțiuni personalizate pentru clienți, adaptate nevoilor și preferințelor individuale.
- Adaptare în strategia de marketing:
 - Segmentare și țarghetare: Ajustarea strategiilor de marketing pentru a ajunge mai eficient la anumite segmente de clienți;
 - Inovație în comunicare: Utilizarea unor abordări noi în comunicarea cu clienții, cum sunt marketingul de conținut, social media, influencer marketing, etc.
- Adaptare în structura organizatorică:
 - Flexibilitate în organizație: Adoptarea unor structuri organizatorice mai flexibile, care permit adaptarea rapidă la schimbare;
 - Cultură organizatorică inovatoare: Promovarea unei culturi care încurajează creativitatea și inovarea în organizație.
- Inovare în procese:

- Optimizare și eficiență: Identificarea și implementarea de metode și procese noi pentru a îmbunătăți eficiența și performanța;
- Lean management și metodologii Agile: Aplicarea abordărilor care promovează inovarea și flexibilitatea în procesele de muncă.
- Inovare în capital uman:
 - Dezvoltare și implicare: Programe de dezvoltare a angajaților și crearea unui mediu care să încurajeze inițiativa și creativitatea;
 - Inovare în beneficii și compensații: Oferire de beneficii și pachete competitive care să atragă și să păstreze talente.
- Inovare în lanțul de aprovizionare:
 - Automatizare și eficiență: Utilizarea tehnologiilor pentru optimizarea proceselor din lanțul de aprovizionare pentru reducerea costurilor și a timpului de livrare.

PAȘI:

- Evaluarea situației actuale:
 - Analiza mediului extern și intern: Înțelegerea contextului pieței, schimbărilor tehnologice și cerințelor clienților;
 - Evaluarea capacităților și a proceselor actuale: Identificarea punctelor tari și a limitărilor existente în ceea ce privește inovarea și adaptarea.
- Definirea obiectivelor și priorităților:
 - Stabilirea direcției strategice: Clarificarea obiectivelor pe termen scurt și lung, în funcție de nevoile identificate și de oportunitățile de dezvoltare;
 - Prioritizare și planificare: Identificarea aspectelor care necesită adaptare sau inovare urgentă și planificarea pașilor următori.
- Implicarea și conștientizarea angajaților:
 - Comunicare și implicare: Informarea și implicarea echipei în procesul de adaptare și inovare, promovând o cultură a schimbării și a inovării în organizație;
 - Crearea unui mediu deschis: Încurajarea colaborării și aportului ideilor noi din partea tuturor membrilor echipei.
- Cercetare și analiză (Ghenea, M. 2021):
 - Cercetare și colectare de date: Identificarea tendințelor de piață, a comportamentului consumatorilor și a nevoilor acestora pentru a orienta procesul de inovare;
 - Analiza concurenței: Înțelegerea modului în care concurenții abordează aceleași probleme sau nevoi pentru a obține un avantaj competitiv.
- Generare de idei și soluții:
 - Sesiuni de brainstorming: Crearea unui mediu în care echipele să poată propune și discuta idei noi și inovatoare;
 - Experimente și prototipuri: Testarea și dezvoltarea unor soluții sau concepte noi pentru a evalua eficacitatea lor și a colecta feedback.
- Implementare și monitorizare:

- Plan de acțiune și implementare: Dezvoltarea unui plan detaliat de implementare pentru a introduce schimbările și inovările propuse;
- Monitorizare și evaluare continuă: Urmărirea performanței noilor inițiative și ajustarea lor în funcție de feedback-ul primit.

EXEMPLU:

Adaptare și inovare continuă: stocarea energiei solare:

- Evaluare și cercetare:
 - Analiza pieței și a tehnologiilor existente: Echipa de consultanță realizează o evaluare a pieței pentru a înțelege cerințele actuale și tendințele în stocarea energiei solare.
 - Feedback de la clienți și experiențe anterioare: Colectarea feedback-ului de la clienți și analizarea proiectelor anterioare pentru a identifica punctele tari și cele care necesită îmbunătățire.
- Generarea de idei și soluții:
 - Sesiuni de brainstorming și colaborare: Echipa de ingineri și consultanți organizează sesiuni de brainstorming pentru a genera idei noi și soluții inovatoare pentru stocarea performantă a energiei solare.
 - Testarea conceptelor și prototipizare: Implementarea unor prototipuri sau teste pentru a evalua fezabilitatea și eficacitatea noilor concepte dezvoltate.
- Implementare și monitorizare:
 - Dezvoltarea și implementarea soluțiilor inovatoare: Echipa integrează soluțiile inovatoare în proiectele actuale, adaptându-le la cerințele clienților.
 - Monitorizarea performanței și colectarea feedback-ului: Urmărirea performanței noilor soluții implementate și colectarea feedback-ului de la utilizatori pentru a evalua impactul și a face ajustări în funcție de nevoile identificate.
- Învățare și îmbunătățire continuă:
 - Analiză și ajustare: Echipa de consultanță evaluează rezultatele obținute și identifică oportunități de îmbunătățire sau optimizare suplimentară.
 - Ciclul de învățare și inovare: Folosindu-se de experiența acumulată, echipa învață din feedback-ul primit și din rezultatele obținute, continuând să dezvolte soluții noi și să se adapteze schimbărilor pieței.

6.6. Crearea unei relații de încredere

Încrederea stabilește un cadru solid pentru relațiile interpersonale și pentru succesul afacerii prin beneficiile pe care le generează: stabilitate, colaborare și loialitate (Gerber, M. 2022).

DE CE?

- Consolidarea relațiilor de afaceri:

O relație solidă de încredere stă la baza colaborărilor și a parteneriatelor pe termen lung.

➤ **Construirea loialității și respectului:**

O relație bazată pe încredere conduce la loialitatea clienților, iar aceștia vor fi mai dispuși să revină și să recomande afacerea.

➤ **Eficiența comunicării și cooperării:**

Încrederea facilitează o comunicare mai deschisă și mai eficientă între părți, evitând interpretările greșite și conflictele.

➤ **Reducerea riscului și incertitudinii:**

O relație solidă de încredere reduce incertitudinea și riscul în ceea ce privește interacțiunile și deciziile de afaceri (Baiu, C. 2021).

➤ **Creșterea productivității și performanței:**

Încrederea permite părților implicate să se concentreze asupra obiectivelor comune și să își maximizeze eforturile în direcția potrivită.

➤ **Rezolvarea problemelor și obstacolelor:**

În cadrul unei relații bazate pe încredere, părțile implicate sunt mai dispuse să colaboreze pentru a rezolva problemele care apar.

➤ **Construirea unei baze solide pentru dezvoltare:**

Încrederea oferă un fundament solid pentru creșterea și dezvoltarea pe termen lung a afacerii sau relației.

➤ **Reputație și recomandări:**

O relație de încredere contribuie la construirea unei reputații solide și la obținerea de recomandări pozitive (McGinnis, P.J. 2021).

TIPURI:

- **Consistență și fiabilitate:** Prin consecvență și prin livrarea produselor și serviciilor la timp, se construiește credibilitate și încredere.
- **Comunicare deschisă și transparentă:** Deschiderea și sinceritatea în comunicare, chiar și în situații dificile, contribuie la stabilirea unei relații de încredere.
- **Integritate și conștiinciozitate:** Respectarea principiilor etice și a valorilor personale sau de afaceri consolidează încrederea clienților și partenerilor.
- **Empatie și înțelegere:** Aplicarea acestor principii demonstrează interes pentru nevoile și perspectivele participanților.
- **Respect și responsabilitate:** Respectul și asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni consolidează legăturile de încredere.
- **Stabilitate și coerență:** Menținerea unei atitudini constante și consecvente poate contribui la stabilitatea relațiilor.

PAȘI:

- **Fiți consecvenți și fiabili:** Livrați ce promiteți și fiți consecvenți în comportamentul și acțiunile voastre.
- **Demonstrați integritate și autenticitate:** Fiți transparentți cu ceea ce gândiți și simțiți, respectând valorile și principiile dumneavoastră.

- Ascultați și arătați empatie: Fiți prezenți și interesați de perspectivele și nevoile celorlalți. Arătați empatie și înțelegere față de experiențele lor.
- Comunicați deschis și clar: Evitați ambiguitatea, oferiți informații relevante.
- Mențineți confidențialitatea: Fiți de încredere, respectați confidențialitatea informațiilor personale sau profesionale primite.
- Construiți încrederea în timp: Acordați timp relației pentru a construi încrederea în mod natural și treptat.
- Asumați-vă responsabilitatea și respectați angajamentele: Aceste aspecte asumate ajută la construirea credibilității.
- Învățați din erori și fiți deschiși la feedback: Folosiți feedback-ul pentru a învăța și pentru a vă îmbunătăți relația.
- Consolidați relația în timp: Continuați să mențineți contactul și să întrețineți relația pe măsură ce aceasta se dezvoltă în timp.

○

EXEMPLU:

Crearea unei relații de încredere: stocarea energiei solare:

- Comunicare deschisă și transparentă: Consultanții explică în mod clar și transparent clienților potențiali beneficiile noii tehnologii de stocare a energiei solare, prezentând atât avantajele, cât și posibilele provocări.
- Demonstrarea cunoștințelor și a experienței: Consultanții prezintă portofoliul de proiecte anterioare și experiența lor relevantă în domeniul energiei regenerabile și al ingineriei pentru a demonstra expertiza lor.
- Înțelegerea nevoilor și obiectivelor clientului: Consultanții își planifică timp și acționează pentru a înțelege nevoile specifice ale clientului și obiectivele acestuia, adaptând propunerile în consecință.
- Transparență privind riscurile și limitările: Consultanții prezintă onest riscurile implicate și limitările tehnologice ale proiectului, oferind soluții și strategii pentru a le aborda.
- Demonstrarea angajamentului și responsabilității: Consultanții prezintă un plan detaliat de acțiune și arată angajamentul lor pentru a livra rezultatele dorite.
- Comunicare și raportare constantă: Consultanții mențin o comunicare constantă și oferă actualizări permanente privind progresul proiectului pentru a păstra transparența și încrederea.
- Rezolvarea problemelor împreună: În cazul apariției problemelor sau obstacolelor, consultanții și clienții colaborează pentru a găsi soluții eficiente.
- Livrarea calității și a performanței dorite: Consultanții își respectă angajamentele și livrează rezultatele dorite, demonstrând astfel profesionalism și dedicare.

- Construirea unei relații de parteneriat pe termen lung: Consultanții evaluează perspectiva pe termen lung a relației și sunt deschiși la dezvoltarea unei colaborări continue.

6.7. EXEMPLU: CONSULTANȚĂ, PROIECTARE ȘI EXECUȚIE PANOURI FOTOVOLTAICE

PAS 1: SEGMENTAREA PIEȚEI

Prin segmentarea pieței, compania poate să-și personalizeze strategiile de marketing, vânzare și implementare pentru a răspunde cât mai exact nevoilor specifice ale clientului.

Pentru o astfel de companie, segmentarea pieței se poate realiza în felul următor:

- Gospodării urbane cu buget redus:
 - Caracteristici: Gospodării mici sau apartamente în zone urbane.
 - Nevoi: Reducerea facturilor de energie, opțiuni de finanțare accesibile.
 - Ofertă servicii: Consultanță pentru instalare de panouri fotovoltaice de dimensiuni mici, opțiuni de finanțare și execuție a proiectului.
- Proprietari de case medii și mari:
 - Caracteristici: Case individuale sau de familie.
 - Nevoi: Sisteme de dimensiuni mai mari, integrarea estetică a panourilor, eficiență energetică.
 - Ofertă servicii: Proiectare personalizată, instalare de panouri de dimensiuni medii sau mari, opțiuni pentru stocarea energiei.
- Întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri):
 - Caracteristici: Birouri, restaurante, magazine locale.
 - Nevoi: Reducerea costurilor operaționale, responsabilitate socială.
 - Ofertă servicii: Proiectare pentru birouri și spații comerciale, instalare eficientă a panourilor fotovoltaice, monitorizarea performanței.
- Industrie:
 - Caracteristici: Companii industriale cu necesități energetice mari.
 - Nevoi: Eficiență maximă, soluții personalizate pentru producție.
 - Ofertă servicii: Consultanță pentru integrarea energiei solare în procesele de producție, proiectare și execuție de sisteme industriale.
- Administrații publice și instituții guvernamentale:
 - Caracteristici: Clădiri guvernamentale, școli, spitale.
 - Nevoi: Eficiență energetică, reducerea emisiilor de carbon, economii pe termen lung.

- Ofertă servicii: Proiectare și implementare de panouri fotovoltaice pentru clădiri publice, asistență în obținerea de subvenții.
- Dezvoltatori imobiliari sustenabili:
 - Caracteristici: Companii de dezvoltare imobiliară orientate către sustenabilitate.
 - Nevoi: Integrare de sisteme solare în proiecte rezidențiale și comerciale.
 - Ofertă servicii: Consultanță pentru proiecte imobiliare verzi, proiectare și implementare a panourilor fotovoltaice.
- Comunități locale:
 - Caracteristici: Asociații de proprietari sau comunități care doresc soluții colective.
 - Nevoi: Proiecte de energie comunitară, reducerea costurilor pentru mai multe gospodării.
 - Ofertă servicii: Proiectare și implementare de sisteme solare pentru a deservi mai multe gospodării sau clădiri din aceeași comunitate.

PAS 2: CERCETAREA DE PIAȚĂ

Prin realizarea unei cercetări de piață aplicate, compania poate să înțeleagă mai bine cerințele clienților și a factorilor cheie care influențează deciziile de cumpărare și astfel poate adopta o strategie de afaceri mai eficientă. Un posibil scenariu de cercetare de piață este următorul:

- Obiectivul cercetării: Determinarea potențialului pieței locale pentru serviciile de consultanță, proiectare și execuție panouri fotovoltaice.
- Identificarea grupurilor țintă: Gospodării individuale, IMM-uri, industrii, organizații guvernamentale.
- Metode de cercetare:
 - Interviu și chestionare: Interviu telefonice sau personale cu reprezentanți ai segmentelor de piață identificate.
 - Analiză documentară: Studiarea datelor demografice, a rapoartelor din industrie și a tendințelor tehnologice.
- Chestionare specifice segmentelor de piață:
 - Gospodării individuale:
 - Ce factori influențează decizia de a instala panouri fotovoltaice?
 - Ce nivel de informare au despre beneficiile sistemelor solare?
 - IMM-uri și industrie:
 - Care sunt principalele provocări în adoptarea energiei solare?
 - Ce factori influențează decizia de a investi în panouri fotovoltaice?
 - Organizații guvernamentale:

- Care sunt criteriile lor principale în selectarea unui furnizor de servicii solare?
- Ce politici sau programe susțin utilizarea energiei solare?
- Analiză competitivă:
 - Identificarea și analiza competitorilor locali: Serviciile oferite, prețuri, recenzii ale clienților.
 - Evaluarea tendințelor tehnologice: Noile tehnologii sau inovații care ar putea influența piața.
- Analiza datelor și raportare:
 - Centralizarea și analiza rezultatelor: Evaluarea feedback-ului primit de la participanți și formularea concluziilor cheie.
 - Raport de cercetare: Elaborarea unui raport detaliat care să evidențieze concluziile, recomandările și oportunitățile identificate.
- Implementarea rezultatelor cercetării:
 - Adaptarea strategiilor de marketing: Îmbunătățirea și adaptarea mesajelor de marketing în funcție de feedback-ul primit.
 - Crearea de pachete sau soluții personalizate pentru a satisface nevoile identificate ale clienților.
- Monitorizare și actualizare continuă:
 - Monitorizarea evoluțiilor pieței: Urmărirea schimbărilor în comportamentul clienților și în mediul concurențial.
 - Actualizarea cercetării: Se face periodic, pentru a ține pasul cu schimbările și pentru a ajusta strategiile în consecință.

PAS 3: CREAREA PROFILULUI CLIENTULUI IDEAL:

Acest profil va ghida activitățile de marketing și vânzare ale firmei pentru crearea unui conținut relevant, alegerea canalelor de comunicare potrivite și personalizarea ofertelor pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clientului ideal. Un astfel de profil poate fi următorul:

- Demografie:
 - Gospodării individuale:
 - Persoane cu vârste cuprinse între 30 și 60 de ani.
 - Locuitori ai zonelor urbane și suburbane.
 - Venituri medii sau superioare.
 - IMM-uri și industrie:
 - Manageri ai IMM-urilor.
 - Manageri ai sectoarelor cu orientare către sustenabilitate și eficiență energetică.
- Comportament și motivații:
 - Gospodării individuale:
 - Interes pentru reducerea facturilor de energie și pentru tehnologii prietenoase cu mediu.

- Responsabilitate socială și dorința de a contribui la protecția mediului.
- IMM-uri și industrie:
 - Motivate de economiile pe termen lung și de responsabilitate socială corporativă.
 - Orientare către eficiența și sustenabilitatea proceselor de producție.
- Nevoi și așteptări:
 - Gospodării individuale:
 - Soluții personalizate pentru acoperirea parțială sau totală a necesităților energetice.
 - Consultanță pentru accesarea subvențiilor și a opțiunilor de finanțare.
 - IMM-uri și industrie:
 - Sisteme de panouri fotovoltaice personalizate pentru a acoperi necesitățile energetice specifice ale afacerii.
 - Asistență în obținerea de subvenții și împrumuturi pentru proiecte de eficiență energetică.
- Canale de comunicare preferate:
 - Gospodării individuale:
 - Social media, evenimente comunitare, referințe de la alți proprietari de imobile.
 - Publicitate locală și articole informative de presă.
 - IMM-uri și industrie:
 - Participare la expoziții și evenimente industriale.
 - Publicitate în reviste de afaceri și promovare prin intermediul rețelelor profesionale.
- Rezistență la risc și investiții:
 - Gospodării individuale:
 - Deschiși la investiții pe termen lung pentru a obține economii în timp.
 - Căutarea soluțiilor care să minimizeze riscurile financiare.
 - IMM-uri și industrie:
 - Orientați către investiții cu recuperare rapidă și beneficii semnificative pe termen lung.
 - Evaluarea atentă a rentabilității investiției.

PAS 4: ASCULTAREA ACTIVĂ A CLIENȚILOR

Prin ascultarea activă a clienților se înțeleg nevoile și dorințele lor, în consecință se pot oferi soluții personalizate care au scopul de a crește satisfacția acestora. Un scenariu de ascultare activă poate fi următorul:

- Obiectiv: Înțelegerea nevoilor și obiectivelor specifice ale clientului.
- Abordare:

- Ascultare empatică:
Consultantul pune întrebări deschise și invită clientul să-și expună părerile referitoare la consumul de energie, îngrijorările și motivele pentru adoptarea energiei solare.
- Validarea emoțiilor:
Consultantul validează orice îngrijorare sau așteptare pe care clientul le poate avea, arătând empatie și înțelegere.
- Analiza detaliată a factorilor de decizie:
 - Obiectiv: Identificarea factorilor cheie care influențează decizia clientului.
 - Abordare:
 - Întrebări de clarificare: Consultantul adresează întrebări specifice pentru a clarifica motivele și criteriile de selecție ale clientului.
 - Explorarea oportunităților și riscurilor: Înțelegerea oportunităților pe care clientul le vede în adoptarea panourilor fotovoltaice și a oricăror îngrijorări pe care le exprimă.
- Prezentarea soluțiilor personalizate:
 - Obiectiv: Ofertă cu soluții care se pliază perfect nevoilor clientului.
 - Abordare:
 - Rezumatul ascultării: Consultantul repetă și sintetizează informațiile obținute în timpul ascultării, confirmând că a înțeles corect.
 - Propuneri personalizate: Prezentarea unor opțiuni personalizate care abordează direct nevoile și preocupările clientului.
- Feedback continuu și ajustare:
 - Obiectiv: Asigurarea că soluțiile propuse sunt pe placul clientului și, dacă nu, ajustarea lor în consecință.
 - Abordare:
 - Întrebări deschise pentru feedback: Consultantul întreabă deschis clientul dacă soluțiile propuse sunt în conformitate cu așteptările sale.
 - Ajustări în timp real: Dacă există feedback sau solicitări de ajustare, consultantul le ia în considerare imediat și aduce modificările necesare.
- Urmărirea după finalizarea proiectului:
 - Obiectiv: Evaluarea satisfacției post-implementare și identificarea potențialelor îmbunătățiri.
 - Abordare:

- Interviuri post-implementare: Consultantul poate realiza interviuri de feedback după finalizarea proiectului pentru a evalua satisfacția și a identifica posibilele îmbunătățiri.
- Asistență continuă: Oferirea de asistență și resurse pentru a aborda orice întrebări sau preocupări ulterioare.

PAS 5: ADAPTARE ȘI INOVARE CONTINUĂ

Prin implementarea strategiilor de adaptare și inovare continuă, firma de consultanță, proiectare și execuție panouri fotovoltaice poate să rămână competitivă, să ofere servicii de calitate superioară și să răspundă eficient la cerințele în continuă schimbare ale pieței. Un posibil scenariu poate fi următorul:

- Monitorizarea tehnologiilor emergente:
 - Situația actuală: Firma folosește tehnologii solare convenționale pentru proiectele sale.
 - Adaptare și inovare: În contextul evoluției tehnologice, firma monitorizează și analizează tehnologii emergente, cum sunt panouri solare cu eficiență mare, stocare avansată a energiei și tehnologii smart grid.
- Feedback de la clienți:
 - Situația actuală: Firma primește feedback permanent de la clienți în legătură cu performanța sistemelor instalate.
 - Adaptare și inovare: Feedback-ul clienților este folosit pentru a îmbunătăți continuu design-ul și performanța sistemelor. Se identifică moduri de optimizare a producției de energie și de reducere a costurilor de întreținere.
- Implementarea sistemelor de monitorizare avansate:
 - Situația actuală: Firma utilizează sisteme de monitorizare standard pentru urmărirea performanței sistemelor solare instalate.
 - Adaptare și inovare: Firma introduce sisteme de monitorizare avansate care oferă date în timp real și analize predictive. Acestea permit anticiparea și rezolvarea problemelor înainte ca acestea să afecteze performanța sistemelor.
- Dezvoltarea de servicii de consultanță îmbunătățite:
 - Situația actuală: Firma oferă consultanță pentru proiecte de dimensiuni variabile.
 - Adaptare și inovare: Firma extinde serviciile de consultanță pentru a include evaluări energetice detaliate, analize de fezabilitate financiară și soluții personalizate bazate pe nevoile specifice ale clienților.
- Parteneriate strategice:
 - Situația actuală: Firma colaborează cu furnizori comuni de echipamente solare.
 - Adaptare și inovare: Firma dezvoltă parteneriate strategice cu furnizori inovatori și cu companii de tehnologie pentru a avea acces la cele mai

recente soluții și pentru a participa la proiecte de cercetare și dezvoltare.

- Educare continuă a personalului:
 - Situația actuală: Personalul are cunoștințe solide privind tehnologiile existente.
 - Adaptare și inovare: Firma furnizează programe de instruire și educație continuă pentru personal, pentru a-i ține la curent cu ultimele tendințe și tehnologii din domeniul energiei solare.

PAS 6: CREAREA UNEI RELAȚII DE ÎNCREDERE CU CLIENȚII

Prin aplicarea unei astfel de strategii, compania poate să obțină recomandări și parteneriate pe termen lung. Un scenariu de creare de încredere în relația cu clienții poate fi următorul:

- Comunicare deschisă și transparentă:
 - Situația actuală: Firma stabilește un prim contact cu clientul pentru a discuta nevoile și așteptările.
 - Construire încrederii: Consultantul explică procesele, costurile și avantajele și oferă transparență în fiecare etapă.
- Educație continuă:
 - Situația actuală: Firma oferă consultanță detaliată în timpul întâlnirilor inițiale.
 - Construirea încrederii: Firma furnizează materiale educaționale și resurse online care să ajute clienții să înțeleagă beneficiile și riscurile implicate în adoptarea panourilor fotovoltaice.
- Personalizarea serviciilor:
 - Situația actuală: Firma oferă pachete standard de servicii.
 - Construirea încrederii: Firma își adaptează serviciile în funcție de nevoile specifice ale fiecărui client, evidențiind avantajele personalizării pentru a satisface cerințele individuale.
- Gestionarea proiectelor cu atenție la detalii:
 - Situația actuală: Proiectele sunt gestionate în mod eficient, dar clientul poate avea întrebări frecvente.
 - Construirea încrederii: Firma oferă actualizări permanente privind stadiul proiectului, anticipând întrebările clientului și oferind soluții înainte de a fi solicitate.
- Recomandări și recenzii pozitive:
 - Situația actuală: Mulți clienți sunt mulțumiți, dar puțini oferă recenzii.
 - Construirea încrederii: Firma încurajează clienții să ofere feedback și recenzii. Dacă e posibil, afișează studii de caz și testimoniale de la clienți mulțumiți.
- Răspuns rapid la solicitări și întrebări:
 - Situația actuală: Uneori, timpul de răspuns poate să varieze.

- Construirea încrederii: Firma implementează un sistem eficient de gestionare a relației cu clienții pentru a răspunde rapid la orice solicitare sau întrebare.

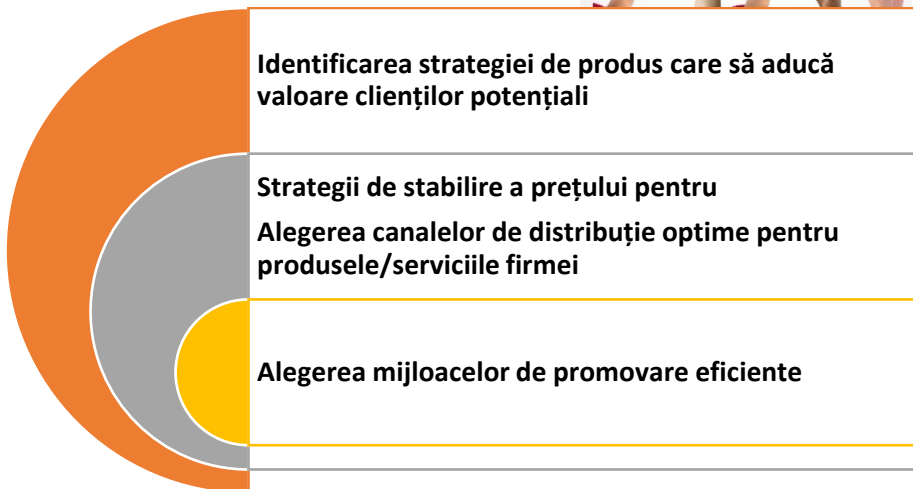
6.8. Referințe bibliografice

- Baiu, C. (2021). Antreprenor în dificultate, caut finanțare, *Evrika Publishing*.
- Bet-David, P. & Dinkin, G. (2021). Your Next Five Moves. Master the Art of Business Strategy. *Gallery Books*.
- Burg, B. (2019). Ghid complet de prospectare eficientă a pieței, *Business Tech*.
- Christensen, C.M. (2017). În competiție cu norocul. Povestea inovării și a deciziei clientului, *Publica*.
- Colwell, K. (2019). Starting a Business Quickstart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream, *Clydebank Media LLC*.
- Cristache, N., & Năstase, M. (2023). Antreprenoriat strategic. *C.H. Beck*.
- Gerber, M. (2022). Mitul antreprenorial. De ce nu funcționează majoritatea micilor afaceri și ce e de făcut în această privință. *ACT și Politon*.
- Ghenea, M. (2021). Antreprenoriat, *Evrika Publishing*.
- McGinnis, P.J. (2021). Antreprenor 10%. Fondează-ți și gestionează-ți afacerea de vis, fără să renunți la job, *ACT și Politon*.
- Miller, D. (2017). Building a Story Brand. Clarify Your Message So Customers Will Listen, *HarperCollins Leadership*.
- Porras, J.I., Collins, J. (2018). Afaceri clădite să reziste. Obiceiurile de succes ale companiile vizionare. Ed. 2, *Curtea veche*.
- Thiel, P. (2014). Zero to One. Notes on Startups, or How to Build the Future, *Crown Currency*.

7. STRATEGIA DE MARKETING



*Marketing is the art of creating genuine customer value.
P. Kotler*



Marketingul realizează legătura dintre firmă și mediul ei extern, astfel încât aceasta să fie conectată permanent la cererea pieței, la comportamentul potențialilor clienți, la dinamica concurenților, la schimbările publicului ei și ale angajaților. Pentru ca o firmă să ajungă la clienții ei cu o combinație (mix) de tactici potrivite, ea va alocă resurse diferite pentru mai multe activități, cum ar fi: realizarea produsului cerut pe piață, stabilirea prețului acestuia, a distribuției lui, a promovării, a personalului care se ocupă de livrarea produsului/furnizarea serviciului, a modului de ambalare, procesele și procedurile existente. (Kotler, 2022, 2019, McDonald, 2019)

Asociația Americane de Marketing(AMA) definește marketingul ca fiind *responsabil de crearea, comunicarea, livrarea și schimbul ofertelor care au valoare pentru clienți, parteneri și societatea în ansamblul său*.

7.1. Produsul

În cadrul strategiei de produs, firmele își stabilesc direcția și prioritățile pentru dezvoltarea și gestionarea produselor lor. Acest lucru implică definirea caracteristicilor și funcționalităților produsului în funcție de nevoile identificate pe piață și adaptarea produsului pentru a satisface aceste cerințe (Metcalfe, 2019, Osterwalder, 2020). De asemenea, startup-urile analizează competitivitatea produsului lor pe piață și identifică modalități de diferențiere și inovație pentru a atrage și reține anumite categorii de clienți. (Ries, 2017)

7.2. Definirea caracteristicilor și funcționalităților produsului



Pentru a oferi valoare clienților, antreprenorii trebuie să decidă care sunt trăsăturile distinctive, care permit potențialilor clienți să așeze în harta lor mentală produsul un loc cât mai specific.

Studiu de caz - Zoom vs. Google Meet

Atât Zoom cât și Google oferă multor utilizatori o platformă destinată conferințelor video.

Zoom este preferată de companii, datorită varietății de funcționalități, facilitând întâlnirile pentru echipele mari. Capacitatea de a înregistra sesiuni, de a

transmite în timp real către publicul extern și popularitatea fundalurilor Zoom, utilizate pentru protejarea spațiului personal, au contribuit la alegerea acestei platforme de către campaniile care au nevoie de securitate sporită și posibilitatea gestionării unei întâlniri cu mulți participanți.

Astfel, Zoom are ca avantaj distinctiv:

- Integrarea cu mii de aplicații terțe
- Organizarea și facilitarea pentru un public numeros
- Potrivit pentru companii de toate dimensiunile

Google Meet s-a orientat către o variantă simplificată, ușor de folosit și de către utilizatorii mai neexperimentați și mai accesibilă pentru conectarea pentru firme mici și/sau pentru întâlniri informale între prieteni. Deci, pentru strategia de produs, s-a optat pentru funcționalități intuitive, reducând timpul necesar pentru a deveni familiar cu setarea unor caracteristici mai complexe.

Google Meet are ca avantaj distinctiv:

- Utilizatorii actuali ai Google Workspace
- Afacerile cu buget redus;
- Gazduirea întâlnirilor virtuale de la locul de muncă

Astfel, analizând facilitățile oferite de Google Meet și Zoom, constatăm că Zoom oferă câteva funcționalități adiționale referitoare la controlul pe care organizatorul sau facilitatorul întâlnirii și filtre de aspect ale persoanelor prezente în întâlnire mai performante. În plus, Zoom este cunoscut pe piață și pentru ușurința sa în utilizare.

Google Meet integrează cu peste 200 de aplicații de ex. PayPal, HubSpot, Write, Square, Trello, FreshBooks, Evernote, Slack, ClickFunnels, Eventbrite, WordPress și Zapier și funcționează excelent cu alte aplicații Google, inclusiv Calendar, Slides, Gmail, Drive, Chat, Sheets și Docs.

Zoom integrează mai multe aplicații - peste 1.000, cum ar fi Dropbox, Chili Piper, Zendesk Notifications, Teamplify, Salesforce, Zapier, Kahoot, Stripe, Paycor Recruiting, Classpro, Calendly și Pardot.

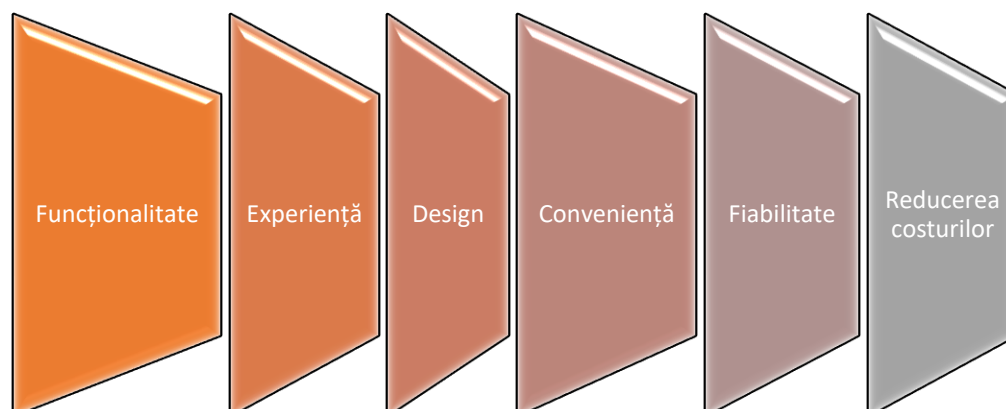
Sursa: adaptare după Brand positioning strategy: Examples and frameworks to win over customers

<https://wynter.com/post/brand-positioning-strategy>

<https://hbr.org/2015/06/a-better-way-to-map-brand-strategy>

<https://www.forbes.com/advisor/business/software/google-meet-vs-zoom/>

Definirea strategiei de produs sau serviciu începe cu analiza motivelor conștiente sau latente pentru care clienții cumpără sau utilizează produsul:



- **Funcționalitate**

Ex. Tesla Motors a reușit să sfideze mitul vehiculelor electrice ca fiind lente și inestetice, iar experiența condusului ca fiind una neplăcută, demonstrând că acestea pot fi în egală măsură performante și proiectate elegant, ocupând un loc distinct pe piața automobilelor electrice de lux.

- **Experiența utilizatorilor**

În loc să se limiteze la promovarea produselor sau serviciilor, strategia de afaceri ar trebui să vizeze în primul rând sprijinirea clienților în a avea experiențe care pun accentul pe emoții. Într-o lume plină de temeri personale, această abordare poate conduce la construirea unei loialități puternice față de marcă și la identificarea clienților cu valorile acesteia. Dove, de exemplu, a adoptat o abordare inovatoare, concentrându-se pe promovarea încrederii în sine a femeilor (în frumusețea lor nativă) în locul vânzării de produse, obținând astfel o legătură autentică cu publicul său.

- **Creativitate/Design**

Într-o piață dinamică, creativitatea și designul sunt elemente esențiale pentru menținerea creșterii și succesului în afaceri. Dezvoltarea de produse inovatoare este vitală pentru a satisface cerințele mereu schimbătoare ale clienților. Branduri precum Apple sunt sinonime cu creativitatea și inovația, reușind să inspire o abordare diferită și să își câștige reputația prin produse și servicii inovatoare și de calitate superioară.

- **Conveniența-Simplitate**

Consumatorii caută produse și servicii ușor de folosit într-o lume dinamică, care să necesite un efort minim din partea lor. Dezvoltarea de produse simple care să ușureze viața clienților este o strategie eficientă de poziționare a mărcii. În prezent, *simplitatea* înseamnă adesea mai mult, iar produsele sau procesele facile economisesc timpul și efortul consumatorilor.

Ex. IKEA: Mobilierul IKEA este renumit pentru designul său simplu și funcțional, făcându-l ușor de asamblat și utilizat în casele clienților. Alte exemple: motorul de căutare Google, căștile Apple și WhatsApp Messenger,

Dropbox: Dropbox este un serviciu de stocare în cloud care prioritizează simplitatea și ușurința de utilizare, permițând utilizatorilor să stocheze, să partajeze și să acceseze fișiere pe dispozitive în mod transparent.

Airbnb: Platforma Airbnb oferă călătorilor o modalitate simplă și intuitivă de a găsi și rezerva cazări la nivel mondial, punând accent pe confort, imersiunea în comunitatea locală.

• **Conveniență - Rapiditate**

În lumea antreprenoriatului, viteza este un factor crucial în construirea unei strategii eficiente de produs. Ofertele care includ servicii rapide, cum ar fi livrarea rapidă a produselor sau suportul rapid pentru clienți, sunt extrem de apreciate în această epocă. Exemple relevante includ Amazon Prime, UberEats, E-mag, Tazz delivery și-au câștigat reputația prin focalizarea pe oferirea unei experiențe rapide și eficiente a clienților.

• **Fiabilitate**

Fiabilitatea și siguranța sunt aspecte cruciale pentru produsele de folosință îndelungată. Brandurile precum Toyota, Lexus sunt recunoscute la nivel mondial pentru fiabilitatea lor, ajungând să fie considerate ca un standard în domeniul auto.

Reducerea costurilor

Firma Dacia oferă o gamă de mașini cu preț redus, cu costuri mici de întreținere, cu funcționalitate de bază, destinate persoanelor practice, care nu sunt pretențioase, nu caută luxul sau eleganța și își achiziționează mașina pentru a ajunge din punctul A în punctul B.

Exemple de declarații de diferențiere

Amazon:

Amazon vinde cărți, filme, rechizite pentru casă și multe altele. Amazon oferă aproape tot ce aveți nevoie într-un singur loc pentru cei care dispun de puțin timp și care doresc să reducă stresul de a intra în magazin. De asemenea, oferă rapid lucruri clienților, folosind o forță de muncă dedicată șoferilor.

Nike

Nike se adresează tuturor tipurilor de sportivi care își doresc haine care să ofere atât eficiență, cât și confort. Nike se asigură că clienții săi își dau seama că sunt în competiție cu hainele lor și că îi face să se simtă că fac parte din ceva mai mare.

Apple

Apple este lider în domeniul tehnologiei cu cele mai inovatoare produse pentru cei care doresc cel mai important computer personal sau dispozitiv mobil. Apple reprezintă inovație, stil și simplitate. Design-urile lor de produse sunt dezvoltate

pe baza unor produse care sunt ușor de utilizat, care arată grozav, au funcționalități excelente și sunt distractive de deținut.

Kinderpedia este o soluție software simplă și prietenoasă dedicată grădinițelor și școlilor care acoperă, în siguranță, toate activitățile de planificare, administrare și comunicare cu părinții.

Medicai este o platformă de imagistică online în care medicii pot colabora direct în cloud, între ei și împreună cu pacienții lor, iar tehnologia bazată pe Inteligență Artificială accelerează munca doctorilor.

Xvision este o aplicație ce analizează automat imagini de tip computer tomograf și ajută doctorii prin inteligență artificială să interpreteze rezultatele.

Skillshare - Învăță o competență nouă în fiecare zi ("Learn a New Skill Each Day").

Shopify - Shopify e tot ce ai nevoie ca să vinzi peste tot ("Shopify is everything you need to sell everywhere").

Sursa: startarium.ro

De ce este nevoie de o strategie de produs?



Integreaza produsul în viziunea generală a firmei



Prioritizează dezvoltarea anumitor produse în funcție de bugetul disponibil și de segmentele țintă de piață



Produsele de succes sunt cele care se adaptează pieței în funcție de feedback-ul clienților.



Ține cont de cele 3 elemente ale strategiei de produs: funcționalitatea, marca, ambalajul și poziționarea.

Exemplu

Retailerul online de pantofi Zappos oferă una dintre cele mai bune experiențe prin departamentul de *service* performant pe care l-au dezvoltat.

Ei răspund la e-mailurile clienților cu o viteză foarte mare.

Nu au operațiuni complexe cu privire la returnări și chiar cumpără la alte magazine pentru clienți atunci când doresc ceva ce nu se găsește în stocul Zappos.

Pașii pentru stabilirea strategiei de produs: (Ries, 2017)

1. Încadrarea produselor lansate în misiunea startup-ului.

Această etapă implică o înțelegere mai profundă a problemei pe care vrei să o rezolvi, a pieței țintă și a modului în care vei aborda aceste aspecte.

2. Stabilirea obiectivelor pentru produsul tău, fiecare având asociat un mod de monitorizare și măsurare a succesului, precum și un termen-limită. Obiectivele pot varia de la creșterea numărului de testări gratuite aplicației lansate cu 50% în următoarele 6 luni până la generarea unui venit anual recurent de 3000 EURO în următoarele 12 luni.

3. Definirea inițiativelor de produs, care reprezintă obiectivele stabilite anterior grupate în teme de produs și integrate în *roadmap*. Aceste inițiative trebuie să fie și complexe, urmând să fie detaliate ulterior în task-uri și acțiuni concrete.

Principalele strategii de produs pot fi stabilite de către un antreprenor pornind de la următoarele:



7.3. Prețul

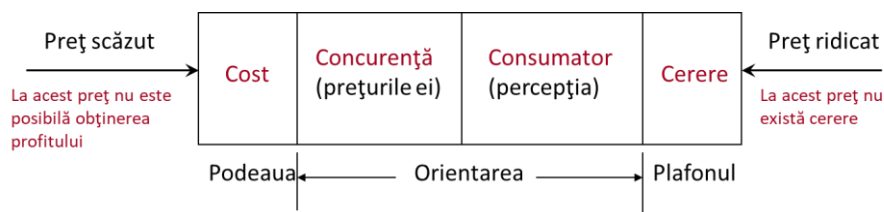
Prețul reprezintă valoarea de schimb a unui produs sau serviciu percepută de către clienți.

- Prețul are o componentă strategică și trebuie să fie corelată cu strategia pe termen lung a strat-upului
- Costul impune limita inferioară a prețului, după cum cererea o impune pe cea superioară

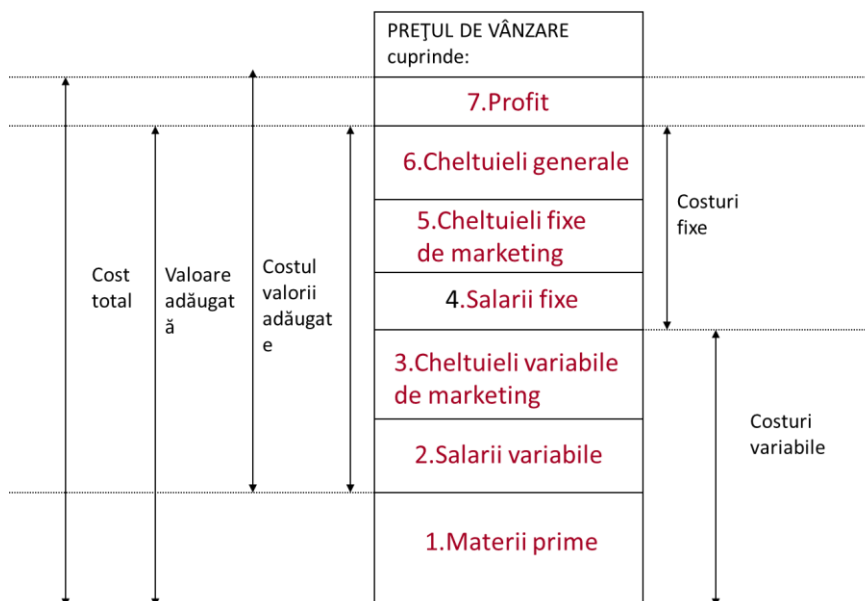
Nivelul cel mai scăzut=nivelul costurilor totale; prețul cerut trebuie să acopere cel puțin costurile de producție;

Nivelul cel mai ridicat=prețul maxim pe care clientul este dispus să îl plătească

În stabilirea prețului trebuie să luăm în considerare prețurile practicate de concurenți, mediul de afaceri, caracteristicile, beneficiile și avantajul competitiv al produsului nostru.



Exemple de costuri incluse în componența prețurilor





Metoda "cost plus"-Prețul producătorului

-Prețul producătorului se obține prin adăugarea la costul unitar a unui profit rezonabil

-frecvent folosită în cazurile în care costul de producție este dificil de determinat datorită procesului îndelungat de producție(vapoare,obiective de construcții etc.)

Exemplu:1. Industria IT:

Preț=costuri materiale+costurile muncii directe+100% din costurile muncii directe(pentru acoperirea cheltuielilor generale)+120% până la 180% din costurile muncii directe (pentru a acoperi alte costuri și a obține profit)

*Exemplu:2.*Firmele de consultanță procedează astfel: triplează salariul zilnic al consultanților(cost variabil); astfel, 1/3 din preț acoperă salariile, 1/3 cheltuielile generale (chirii pentru birouri, telefoane) și 1/3 este profitul firmei

Metoda marjei ("*marcup pricing*")-Prețurile în canalul de marketing

-Metoda constă în adăugarea la cost a unei marje (*marcup*) prestabilite de profit, obținându-se,astfel, prețul de vânzare al produsului

Politica de penetrare

-Se bazează pe un preț mai mic decât al concurenților

-Este recomandabilă pentru situații de cerere foarte elastică, ce permit deschiderea unei piețe de masă

Companiile japoneze vs.companiile americane

Penetrarea pune prețul într-o situație mai puțin flexibilă decât smântânirea

Unele firme adoptă penetrarea după ce au smântânit piața

7.3.1. Strategii de preț utilizate de catre firme la început de drum

a. Prețuri bazate pe concurență: Stabilirea prețului în funcție de prețurile produselor similare ale concurenților.

b. Prețuri cost-plus: Un profit este adăugat la costul de producție al produsului; acesta este prețul la care produsul este disponibil pe piață. Într-o lume ideală, toți antreprenorii ar folosi prețuri bazate pe valoare. Însă antreprenorii care vând servicii sau produse similare unui produs de bază, cum ar fi bunuri nediferențiate ca alimente de bază sau tricourile albe simple, sunt mai predispuși să concureze prin costuri și prețuri reduse.

c. Smântânirea pieței: Vânzarea unui produs la un preț ridicat, sacrificând volumul vânzărilor în favoarea unui profit mare,smântânind astfel piața. Folosit în mod obișnuit pe piețele electronice când este introdus un produs nou pentru

acceptanții timpurii. Samsung ar putea folosi această strategie când lansează un televizor de ultimă generație cu un ecran ultra-high-definition sau cu un ecran flexibil, stabilind un preț mare la început și apoi reducându-l pentru a atrage un public mai larg.

d. Produs momeală: Un produs vândut la un preț scăzut (la cost sau sub cost) pentru a stimula alte vânzări profitabile. (De exemplu, telefoane mobile vândute ieftin, dar legate de abonamente telefonice.)

e. Prețuri orientate spre piață: Stabilirea unui preț bazat pe analiza și cercetarea pieței vizate.

f. Prețuri de penetrare: Stabilirea unui preț scăzut pentru a atrage clienți și a câștiga cotă de piață. Prețul va fi crescut ulterior odată ce această cotă de piață este obținută. Un exemplu clasic este Netflix, care a oferit un serviciu de abonament la un preț foarte mic pentru a câștiga clienți, crescând ulterior prețurile treptat.

g. Discriminare de preț: Stabilirea unui preț diferit pentru același produs în diferite segmente ale pieței. De exemplu, biletele la cinema au prețuri diferite în funcție de ora proiecției.

h. Prețuri bazate pe valoare: Practica de a menține prețul unui produs sau serviciu artificial ridicat pentru a încuraja percepții favorabile în rândul cumpărătorilor, bazate doar pe preț. De exemplu, companii precum Balenciaga sau Supreme își bazează prețurile pe prestigiul și exclusivitatea pe care le oferă, mai degrabă decât pe costurile materiale. Această strategie se regăsește și în industria software, unde costurile de replicare sunt mici, iar prețurile sunt stabilite pe baza valorii pe care serviciul o oferă clientului.

i. Prețuri psihologice: Stabilirea prețurilor cu un impact psihologic pozitiv. De exemplu, vânzarea unui produs la 3,95 USD sau 3,99 USD, în loc de 4,00 USD.

j. Prețuri dinamice: Prețurile sunt ajustate în funcție de disponibilitatea clientului de a plăti. Prețurile dinamice, cunoscute și ca prețuri bazate pe cerere sau timp, reprezintă ajustarea prețurilor în timp real în funcție de cerințele pieței. Un exemplu este când adaugi un articol în coșul de cumpărături online, doar pentru a observa câteva ore mai târziu că prețul s-a schimbat. Amazon și alte piețe online folosesc frecvent această strategie, cu Amazon ajustând prețurile chiar și la fiecare zece minute. Însă, acest model este folosit și de companii din alte industrii, cum ar fi companiile aeriene, lanțurile hoteliere și spațiile pentru evenimente, pentru a optimiza veniturile.

k. Prețuri flexibile în funcție de concurență: Produsul este prețuit mai sus decât al concurenților, dar se oferă prețuri mai mici la articole cheie sau prin oferte promoționale. Un subset al prețurilor dinamice, prețurile de vârf, a devenit notoriu prin modelul Uber. Acesta ajustează prețurile curselor în timp real, pe baza cererii curente și a disponibilității șoferilor. În timpul orelor de vârf sau în condiții meteorologice nefavorabile, prețul unei curse poate fi dublu sau triplu față de tariful obișnuit. Această abordare poate echilibra piața, încurajând mai

mulți șoferi să devină disponibili și reducând timpul de așteptare, dar poate frustra clienții care se simt exploatați.

I. Prețuri momeală: Prețul unui produs este stabilit ridicat pentru a stimula vânzările unui produs cu preț mai mic.

m. Prețurile geografice - această strategie implică stabilirea prețurilor în funcție de localizarea clientului, ținând cont de factori precum costul vieții, condițiile pieței, taxe și tarife. De exemplu, pe piața jocurilor video din Brazilia, costul jocurilor este mult mai ridicat din cauza taxelor de import și altor tarife, ceea ce poate duce la rate ridicate de piraterie. Unele companii, cum ar fi dezvoltatorul jocului indie „Heartbound”, au folosit prețuri geografice pentru a oferi prețuri mai mici pe piețe precum Brazilia, reducând astfel pirateria și atrăgând o bază mai mare de clienți.

Sursa: Adaptare după https://globalyouth.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/lesson_plans/whats-the-right-price.pdf, Kationa Lee, Pricing Models for the Modern Entrepreneur: Beyond Cost-Plus & Competition-Based Strategies, January 30, 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/pricing-models-modern-entrepreneur-beyond-cost-plus-strategies-lee-rtdyc/>, <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/pricing-5-common-strategies>



Completați secțiunea de preț:

Analiza prețurilor practicate de concurenți	C1..... C2.....
Analiza costurilor de producție	CT.....
Analiza sezonality cererii și ofertei	C trim 1..... C trim 2
Strategia de preț aleasă și valoarea stabilită a prețului de vânzare	Preț P1..... Preț P2.....

7.4. Distribuția

Distribuția -multitudinea fluxurilor, traseelor, operațiilor și organizațiilor prin care un produs / serviciu realizat este pus la dispoziția consumatorilor/utilizatorilor, prin intermediul unor canale de marketing (Palmatier, 2019)

Există două tipuri de canale de distribuție aflate la dispoziția companiilor. Distribuția directă și distribuția indirectă.

Distribuția indirectă presupune plasarea produsului cu ajutorul altor firme, de exemplu un producător care vinde unui comerciant en-gros, pentru ca acesta din urmă să vândă către un comerciant en-detail.

Distribuția directă implică vânzarea produselor în mod direct consumatorului final. De exemplu, Apple oferă produsele sale direct clienților țintă, prin intermediul magazinelor proprii. Avantajul distribuției directe este că oferă producătorului control total asupra produsului oferit.

Exemplu - Canale de distribuție Bitdefender:

Bitdefender, ca și furnizor de soluții de securitate cibernetică, utilizează o gamă variată de canale de distribuție pentru a ajunge la clienți și parteneri în întreaga lume. Iată câteva exemple de canale de distribuție utilizate de Bitdefender:

Vânzări Directe: Bitdefender are propriile echipe de vânzări care lucrează direct cu clienții corporativi și organizațiile mari pentru a furniza soluții personalizate de securitate cibernetică.

Parteneriate cu producătorii de hardware și software, cum ar fi producătorii de dispozitive IoT (Internet of Things), furnizorii de soluții de software sau furnizorii de servicii de cloud computing.

Parteneriate cu Furnizori de Servicii Gestionate (MSP): Bitdefender colaborează cu furnizorii de servicii gestionate pentru a oferi soluții de securitate cibernetică ca serviciu, gestionate și monitorizate de aceștia pentru clienții lor.

Retail și Distribuție Online: Bitdefender distribuie produsele sale prin intermediul magazinelor fizice de retail, precum și prin intermediul platformelor de distribuție online, cum ar fi Amazon, pentru a ajunge la utilizatorii finali și la clienții mici și mijlocii.

Parteneriate cu Furnizorii de Servicii de Internet (ISP): Bitdefender oferă soluții de securitate cibernetică ca parte a pachetelor de servicii oferite de furnizorii de servicii de internet, pentru a proteja clienții lor împotriva amenințărilor online.

7.4.1. Pași în stabilirea strategiei de distribuție

- Este esențial să alegem canalele eficiente de distribuție pentru a ajunge la clienți.
- Este important să avem o relație bună cu distribuitorii pentru a facilita livrarea produselor noastre către clienți.
- Distribuitorii pot furniza date valoroase despre comportamentul de cumpărare al clienților.

- Plata distribuitorilor poate fi realizată sub formă de procent din vânzări - cum se întâmplă în cazul țigărilor, presei, cărților sau bijuteriilor Swarovski.
- Distribuția directă implică prestarea directă a serviciului de către furnizor.
- În această situație, planul de afaceri trebuie să includă detalii precum:
 - locația unde se prestează serviciul (sediul firmei, adresa, etc.)
 - intervalul orar în care este disponibil serviciul
 - modalitatea de prestare a serviciului
 - orice alte detalii relevante privind spațiul, personalul sau materialele folosite în proces.

7.5. Promovarea

Comunicarea globală a organizației *Comunicarea beneficiilor oferite de produsele lansate este esențială.*

Mixul comunicării de marketing

- **Reclama:** mesajele de comunicare nepersonalizată, referitoare oferta firmei
- **Promovarea vânzărilor:** ansamblul de tehnici folosite de către organizație, în scopul creșterii rapide a vânzărilor, prin acordarea de avantaje temporare consumatorilor / utilizatorilor, distribuitorilor
- **Marketingul direct:** ansamblul mijloacelor de comunicare personalizată și interactivă directă, prin Internet, poștă, telefon, E-mail etc., în scopul de a determina persoanele vizate să dea un răspuns
- **Vânzarea personală:** procesul prin care forța de vânzare a organizației intră în legătură directă cu clienții potențiali, în scopul de a vinde produsul/serviciul

Un antreprenor la început de drum trebuie să țină cont de modul în care comunică. Elementele de mai jos sunt cruciale în stabilirea strategiei de comunicare:

Crearea mesajului

- **Tema** (conținutul, apelul, axa, ideea) mesajului: **Ce** trebuie transmis? Tema poate fi:
 - rațională : pune accentul pe avantajul cumpărării produsului!
 - emoțională : motivația!
 - morală : etica!
- **Logica** mesajului: **Cum** se va comunica?
 - argumentație: pro / contra
 - concluzie: ambiguitatea
- **Sursa** mesajului: puternică, atractivă, credibilă

- **Forma mesajului:** titlu, ilustrație, culoare, grafică, desen, text, fotografie, amplasare în pagină etc.
 -să atragă atenția!
 -să explice!
 -să dovedească!
 -să provoace cumpărarea!

O firmă la început va ține cont și de resursele disponibile:

1. Putem să alocăm o sumă fixă pe care să o cheltuim lunar/trimestrial/anual – în funcție de planul nostru
 500 de euro/lună pentru promovare
2. Putem să alocăm un anumit procent din cifra noastră de afaceri anuală
 1% din cifra noastră de afaceri anuală pentru activități promoționale

7.5.1. Tehnica CAB

Diferența între caracteristicile și beneficiile produselor sau serviciilor reprezintă un concept important în dezvoltarea mixului de marketing pentru acestea. Caracteristicile reprezintă trăsături deținute de produsul sau serviciul dvs. De exemplu, unele cuptoare includ caracteristici precum auto-curățarea, semnalizatoare pentru încălzire sau preîncălzire etc.

Beneficiile se referă la motivele pentru care clienții cumpără un anumit produs sau serviciu.

De exemplu, beneficiile anumitor cuptoare includ siguranța, ușurința în utilizare, accesibilitatea, sau – în cazul multor cuptoare dotate cu încadrame de oțel – prestigiul.

Exemplu CAB – vânzarea unei mașini

Caracteristică: Mașina are o transmisie automată.

Avantaj: Conducerea devine mai ușoară și mai confortabilă, deoarece nu mai este nevoie să schimbați manual treptele de viteză.

Beneficiu: Economisiți timp și efort în traficul urban aglomerat, astfel încât să vă puteți concentra mai mult asupra drumului și a siguranței dvs.

Caracteristică: Mașina are sistem de navigație GPS integrat.

Avantaj: Nu veți mai pierde timpul căutând direcții sau oprindu-vă pentru a întreba pe cineva. Aveți mereu acces la informații despre traseul dvs.

Beneficiu: Călătoriți în siguranță și cu încredere, ajungând la destinație mai rapid și fără stresul pierderii drumului.

Caracteristică: Mașina are airbag-uri laterale și frontale.

Avantaj: Creșteți nivelul de siguranță în caz de accident, reducând riscul de rănire.

Beneficiu: Sunteți relaxat că dumneavoastră și pasagerii dvs. sunteți protejați în caz de impact, asigurând o călătorie mai sigură și mai liniștită.

FastTrac, Kauffman Foundation

Sursă: <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/productservice-features-and-benefits.aspx>

Această tehnică de vânzare CAB pune în evidență nu doar caracteristicile tehnice ale produsului, ci și avantajele concrete pe care aceste caracteristici le oferă, precum și beneficiile pe care le aduc utilizatorului în viața de zi cu zi. Acest lucru ajută potențialii cumpărători să înțeleagă mai bine valoarea produsului și să se conecteze mai profund cu el.



Pentru centralizarea strategiilor de marketing, completați fișa de mai jos

Ce problemă rezolvați?	
Cine este piața țintă?	
Care sunt produsele competitorilor?	
Care este propunerea dvs. de valoare?	
Care sunt obiectivele produsului dvs.?	
Ce caracteristici distinctive are produsul tău?	
Cum veți monetiza produsul?	
Care este strategia de intrare pe piață?	
Cum veți măsura succesul?	

Sursa: adaptare după <https://fastercapital.com/content/Product-Strategy-in-Startups-what-you-need-to-know.html>

7.6. EXEMPLU: CONSULTANȚĂ, PROIECTARE ȘI EXECUȚIE PANOURI FOTOVOLTAICE

Compania își propune să ofere potențialilor clienți o gamă completă de produse care facilitează instalarea și punerea în funcțiune a sistemelor fotovoltaice.

Principalul produs al companiei va fi reprezentat de panourile fotovoltaice. Accesoriile suplimentare necesare pentru instalarea și funcționarea optimă a acestora vor depinde în totalitate de puterea dorită de client și de suprafața disponibilă pentru montare a panourilor.

În urma studierii ofertei concurenței, produsele oferite vor face parte din următoarele categorii:

- Panouri fotovoltaice (On-Grid, Off-grid)
- Kit-uri fotovoltaice
- Accesorii

Compania va oferi clienților săi sisteme de panouri fotovoltaice de tip ON-GRID (conectate la rețeaua electrică) și OFF-GRID (independente de rețea). Am optat pentru aceste două produse urmărind următoarele aspecte:

1. Sistemele ON-GRID oferă clienților posibilitatea de a rămâne conectați la rețeaua electrică națională, permițându-le totodată să devină prosumatori și să introducă în rețea energia electrică suplimentară produsă de panouri.

2. Sistemele OFF-GRID se adresează clienților care doresc să nu mai depindă de rețeaua națională și să-și producă singuri energia electrică, sau dețin proprietăți izolate care nu au acces la rețeaua electrică.

Principalele caracteristici ale panourilor fotovoltaice, fie ele ON-GRID sau OFF-GRID, monocristaline sau policristaline, vor fi:

- Puterea nominală poate varia între 15W și 350W, fiind aleasă în scopul acoperirii unei game cât mai largi de nevoi.

- **Dimensiunile** acestora variază în funcție de puterea nominală, deoarece panourile mai mari, care acoperă o suprafață mai mare, sunt capabile să capteze mai multă energie solară. Astfel, ele pot acoperi suprafețe începând de la 0,5mp până la 2mp. Pentru a obține puteri de kilowatt, este necesar un ansamblu de panouri.

Garanția oferită este între 5 și 25 de ani iar clientul va avea posibilitatea să achiziționeze și garanție extinsă. Perioada de amortizare a produselor va fi calculată în funcție de sistemul de panouri achiziționat și va varia între 2 și 7 ani.

Pentru a poziționa distinctiv compania, se va pune accentul pe **dezvoltarea durabilă**. Materialele utilizate vor fi reciclabile în proporție de peste 80%, distribuția se va realiza cu mașini electrice, firma va pune accentul pe responsabilitatea socială, ambalajele vor fi biodegradabile, logoul va cuprinde nuanțe predominante de verde, asociate cu protejarea mediului înconjurător.

Pentru sistemele ON-GRID sau OFF-GRID, se va colabora cu furnizori precum LG, GREEN SUN, Victron, Azitec, Panasonic, SunPower.

În cazul serviciilor de consultanță, proiectare, montare, mentenanță și distribuție diferențierea se va face prin execuția și service-ul prompt. Personalul va colabora cu clientul pe tot parcursul proiectării.

Diferențierea pe piață se va face prin gama variată de panouri fotovoltaice și prin conveniența clientului în legătură cu comunicarea cu echipa de proiectare, implementare.

Invertoarele oferite se vor adapta cerințelor sistemului necesar clientului, în funcție de puterea sistemului. De exemplu, pentru un sistem de 20kW, vom furniza un inverter de 20kW (pentru uz casnic), până la un maxim de 100kW pentru consumatori de energie mare, eventual pentru consumatori industriali. Se va asigura o putere suplimentară de 2-3kW pentru a preveni eventualele discrepante. Un astfel de inverter poate avea dimensiuni cuprinse între 400x200mm și 1000x600 mm.

Pentru sistemul OFF-GRID, va fi necesară utilizarea **acumulatorilor** pentru a stoca energia produsă de panourile fotovoltaice. Acest tip de sistem este preferat în general de cei care dețin cabane montane și nu au acces la rețeaua națională de electricitate. Acumulatorii furnizați vor fi dimensionați în funcție de capacitatea sistemului, luând în considerare numărul de cicluri de descărcare și încărcare la care pot fi supuși. Aceștia vor opera la o tensiune nominală de 12-13V, iar capacitatea nominală va varia în funcție de consumatori și de necesitățile clienților, începând de la 6Ah pentru sistemele mici care acoperă un consum zilnic de energie de 5-10kWh, până la 60Ah, permițând utilizarea lor în sistemele industriale, cum ar fi cele destinate pornirii motoarelor, de exemplu.

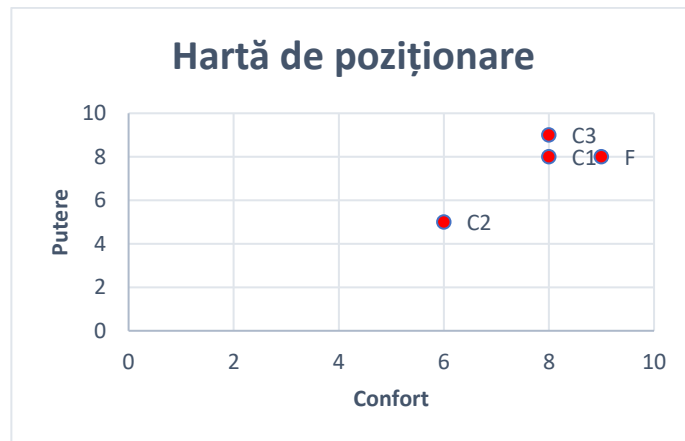
Echipa responsabilă de **instalarea sistemului fotovoltaic** se va deplasa la adresa clientului, urmând să execute planul elaborat de inginerul proiectant. Aceasta va consta din cel puțin 4 membri, având posibilitatea de a mări echipa în cazul unui sistem de dimensiuni mai mari. Două persoane vor fi responsabile de montarea panourilor, în timp ce celelalte două vor efectua conexiunile sistemului fie la rețea, fie la acumulatori, punând astfel în funcțiune sistemul.

Instalarea se va desfășura pe durata a maxim două zile lucrătoare. După finalizarea instalării, clientul va primi contractele și documentele asociate sistemului, și asigurarea serviciului de mentenanță și verificare pe o perioadă de 5 ani.

Serviciul de mentenanță și verificare, oferit o dată pe an pe parcursul a 5 ani, va oferi clienților un grad de siguranță sporit, și va asigura funcționarea normală și în parametri optimi a sistemului. Această ofertă poate face diferența față de concurența care nu oferă un pachet inclus de mentenanță și verificare.

Astfel, harta de poziționare susține informațiile referitoare la diferențierea planificată în cadrul strategiei de produs.

Exemplu harta poziționare firmă care proiectează și instalează panouri fotovoltaice.



Astfel, este evident că companiile C1, C3 și F se disting de compania C2 atât în ceea ce privește puterea furnizată, cât și în privința nivelului de confort oferit. Compania F se remarcă în fața competitorilor printr-un grad de confort mult mai ridicat, dar la același nivel de putere ca și compania C1. Compania C3 se deosebește de celelalte firme prin puterea pe care o furnizează, dar se află la același nivel de confort cu compania C1.

Prețurile vor fi de penetrare.

Elementele de promovare alese: forța de vânzare susținută de reclamă (campanii de marketing digital pe Social Media -SM și website).

Obiectivele promovării: - Realizarea a cel puțin 20 de vizite pe lună la dezvoltatorii de imobiliare și încheierea a cel puțin 2 parteneriate în primele 6 luni

-Atragerea a minim 40 de vizitatori unici pe lună pe site

-Atingerea unui număr de 300 de persoane care văd reclamele lunar pe rețelele de socializare în primele 6 luni.

Metodele de promovare alese:

-Folosirea reclamelor B2B , în special pe LinkedIn și B2C pe rețelele de socializare Facebook și Instagram

-Postări sponsorizate și organice pentru a crește reach-ul și vizibilitatea.

-Interacțiune în grupurile de profil energo-regenerabil pe Facebook, LinkedIn și alte rețele similare.

Conținutul și Tactica:

-Postări săptămânale pe LinkedIn și Facebook (două postări pe săptămână) cu hashtag-uri relevante.

-Educație în domeniul energiei regenerabile pentru B2C, evidențiind avantajele panourilor solare.

-Includerea unui îndem spre acțiune în fiecare postare, îndrumându-i pe utilizatori către site-ul nostru pentru detalii suplimentare.

-Dezvoltarea Site-ului Web care va avea două articole de blog relevante pe lună

-Secțiuni interactive despre sistemele on-grid, off-grid, portofoliul de proiecte
Bugetul de Promovare: 1000 de lei/lună SEO, SEM, reclame plătite SM.

7.7. Referințe bibliografice

1. McDonald, The Marketing Book: A Marketing Plan for Your Business Made Easy Via Think / Do / Measure, (2019) Edition, Stanford Continuing Studies, Ed JM Internet
2. Kotler P., Hermawan Kartajaya , Iwan Setiawan, Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital,(2017) Wiley; 1st edition, 2017
3. Philip Kotler and Kevin Lane Kelle (2022) - Principles of Marketing (18th Edition), Pearson, 2022
4. Gary Metcalfe, Product Strategy: 3 Books in 1: Mastering the Basics and Dominating the Competition+A Guide Beyond the Basics+An Expert's Guide to Domin, Independently published Ed. , 2019
5. Osterwalder A. (2020). The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models. Wiley.
3. Dave Chaffey and Fiona Ellis-Chadwick (2022) Digital Marketing, 8th Edition, Pearson Ed.
4. Eric Ries (2017) The Lean Startup, Ed. Cown
5. František Pollák and Dr. Jakub Soviar, Communication Management , (2021) cap.„Communication Channels” Constantinescu-Dobra Anca si Cotiu Madalina, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.98598, 2021
6. Palmatier Robert W., An Omni-Channel Approach -International Student Edition, Taylor & Francis Ltd, 2019
- 7.<https://www.entrepreneurship.org/learning-paths/entrepreneurial-marketing/modern-marketing-strategy>, accesat in dec 2023
8. <https://fastercapital.com/content/Marketing-Examples--Entrepreneurship-and-Marketing--Real-Life-Examples-for-Success.html>, accesat in dec 2023
9. <https://fastercapital.com/content/Marketing-Examples--Entrepreneurship-and-Marketing--Real-Life-Examples-for-Success.html#How-Spotify-Used-Data-and-Personalization-to-Create-a-Unique-Music-Experience-for-Each-User->, accesat in dec 2023
10. <https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy#>, accesat in dec 2023
11. <https://www.activecampaign.com/blog/marketing-case-study-examples>, accesat in dec 2023
12. <https://startarium.ro/articol/communication-tips-ro>, accesat in dec 2023

8. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL AFACERII



8.1. Noțiuni și principii de management financiar



Performanțele societăților comerciale sunt influențate de două aspecte fundamentale: gestionarea operațională, care cuprinde producția și resursele umane, și managementul financiar, un facilitator esențial pentru dezvoltare. **Managementul financiar** reprezintă o componentă centrală în activitatea oricărei

organizații, având rolul de a eficientiza și gestiona resursele financiare pentru a transforma potențialul în stabilitate și creștere economico-financiară.

Rentabilitatea investițiilor este un alt principiu esențial, concentrându-se pe identificarea investițiilor cu cel mai mare randament pentru resursele investite.

8.2. Notiuni cheie pentru antreprenori

Cele mai comune noțiuni financiare pentru antreprenori

- Fluxul de numerar (cashflow) - face parte din planificarea financiară, fiind unul dintre elementele de bază pentru o afacere de succes. El prezintă prezintă, pe o perioadă de timp, toate ciclicitățile afacerii tale, adică punctele de creștere și de scădere, atunci când numerarul intră în afacere și atunci când iese.
- Cifra de afaceri - suma vânzărilor de produse/servicii într-o anumită perioadă (fără discounturi sau TVA, dividende etc). Urmărită constant, te ajută să ai o mai bună înțelegere a evoluției în raport cu alte companii similare de pe piață, creșterea în timp etc.
- Profitul operațional (EBIT - Earnings before interest, taxes) - ce profit obține compania din activitatea sa de bază. Se calculează scăzând cheltuielile totale din veniturile totale ale unei companii (fără să mai fie luate în calcul impozite, taxe etc).
- Marja brută - procentul din cifra de afaceri care îi revine companiei, după ce se scade costul de producție sau cel de achiziție al bunurilor și serviciilor comercializate.
- Costurile fixe (de exemplu chiriile, salariile, costurile cu utilitățile) vs. cele variabile (care variază în funcție de cantitățile produse)
- Gradul de îndatorare - comparația dintre capitaluri (banii de care dispune antreprenorul sau care sunt obținuți de la investitori în schimbul participației în companiei) și datorii.
- Cheltuielile de capital sau investițiile - de exemplu, dacă cumperi un laptop performant sau îți renovezi sediul pentru a fi mai atractiv pentru clienți, înseamnă că înregistrezi acum cheltuieli care vor crea beneficii pentru afacere în viitor.

8.3. Analiza financiară

Noțiuni generale

Analiza financiară reprezintă o componentă esențială a gestionării eficiente a afacerilor, oferind antreprenorilor o perspectivă detaliată asupra **sănătății financiare a companiilor** lor. Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și competitivitate acerbă, capacitatea de a interpreta și utiliza informațiile financiare

devine crucială pentru succesul pe termen lung al unei afaceri. Prin intermediul analizei financiare, antreprenorii pot evalua performanța financiară a firmei lor, identifica potențiale riscuri și oportunități, și lua decizii informate pentru a-și atinge obiectivele strategice.

O primă etapă în analiza financiară este reprezentată de **evaluarea situației financiare curente** a companiei. Această evaluare presupune analiza balanței contabile, a veniturilor și a cheltuielilor, pentru a obține o imagine clară asupra resurselor financiare disponibile. Antreprenorii ar trebui să examineze cu atenție structura activelor și pasivelor, lichiditatea și solvabilitatea, astfel încât să poată identifica potențialele vulnerabilități și să implementeze strategii adecvate pentru gestionarea acestora.

O altă dimensiune crucială a analizei financiare este **evaluarea performanței companiei** în raport cu obiectivele și indicatorii financiari stabiliți. Antreprenorii ar trebui să urmărească atent indicatori precum profitul net, marja brută și rata rentabilității capitalului propriu pentru a evalua eficiența operațională și rentabilitatea afacerii lor, putând obține informații valoroase despre poziționarea lor pe piață și pot lua astfel decizii informate.

De asemenea, antreprenorii ar trebui să acorde o atenție deosebită **analizei tendințelor financiare pe termen lung**. Prin urmărirea evoluției veniturilor, cheltuielilor și a altor indicatori cheie în decursul timpului, antreprenorii pot identifica schimbările semnificative și pot anticipa viitoarele provocări sau oportunități. Această perspectivă asupra evoluției financiare ajută la elaborarea de strategii durabile și la ajustarea planurilor de afaceri în funcție de schimbările din mediul economic.

În concluzie, analiza financiară reprezintă o unealtă esențială pentru antreprenori în gestionarea eficientă a afacerilor lor. Prin înțelegerea profundă a situației financiare curente, a performanței trecute și a proiecțiilor viitoare, antreprenorii pot lua decizii și pot dezvolta strategii durabile pentru a-și atinge obiectivele.

Necesitatea și rolul analizei financiare

Evaluarea sănătății financiare	Analiza financiară oferă o imagine detaliată a situației financiare curente a afacerii, inclusiv a activelor, pasivelor și a capitalului propriu. Acest lucru este esențial pentru a evalua gradul de solvabilitate și lichiditate al companiei.
Luarea deciziilor strategice	Antreprenorii utilizează analiza financiară pentru a lua decizii strategice în ceea ce privește investițiile, extinderea afacerii, gestionarea resurselor financiare și altele. Aceasta oferă o bază solidă pentru planificarea și implementarea strategică a obiectivelor de afaceri
Identificarea oportunităților și riscurilor	Analiza financiară ajută antreprenorii să identifice oportunități de creștere și să evalueze riscurile asociate cu deciziile de afaceri. Este un instrument crucial pentru

	anticiparea schimbărilor în mediul economic și pentru adaptarea la acestea
Atragerea de finanțări și investiții	Investitorii și instituțiile financiare solicită adesea informații financiare detaliate pentru a evalua viabilitatea și performanța unei afaceri. Analiza financiară solidă sporește șansele de atragere a finanțării sau de obținere a investițiilor
Gestionarea fluxului de numerar	Antreprenorii folosesc analiza financiară pentru a monitoriza și gestiona fluxul de numerar, asigurându-se că există suficient numerar disponibil pentru a acoperi cheltuielile curente și a evita problemele de lichiditate
Eficientizarea operațiunilor	Analiza financiară permite identificarea aspectelor eficiente și a celor ineficiente ale operațiunilor. Prin evaluarea indicatorilor operaționali, antreprenorii pot maximiza profitabilitatea și eficiența
Stabilirea obiectivelor și planificarea bugetară	Analiza financiară ajută la stabilirea obiectivelor realiste și la dezvoltarea unor planuri bugetare viabile. Acest lucru asigură utilizarea eficientă a resurselor financiare și îndrumarea afacerii către succes
Înțelegerea rentabilității	Analiza financiară oferă o privire clară asupra rentabilității diverse activități ale afacerii. Antreprenorii pot identifica produsele sau serviciile cele mai profitabile și pot lua decizii strategice în consecință
Conformarea cu reglementările	Analiza financiară ajută la asigurarea conformității cu reglementările și standardele contabile. Aceasta este esențială pentru evitarea problemelor legale și pentru menținerea integrității financiare a afacerii

8.4. Fluxul de numerar

Conceptul de fluxul de numerar sau cash flow a devenit din ce în ce mai răspândit în sectorul de business, însă o mare parte dintre întreprinzători nu îi oferă importanța pe care o merită. Acest aspect poate afecta dezvoltarea afacerii și, în unele cazuri, poate duce la faliment. Fluxurile de numerar sunt folosite la stabilirea capacității unei companii de a genera numerar sau echivalente de numerar și dau posibilitatea utilizatorilor să dezvolte modele de evaluare și comparare a valorii actualizate a fluxurilor de trezorerie viitoare ale diferitelor companii.

Fluxul de numerar este cantitatea de numerar sau echivalente ale numerarului, cum ar fi titlurile de valoare, pe care o companie le generează sau le cheltuie într-o anumită perioadă de timp. Numerarul disponibil determină ruta unei companii - cu cât există mai mult numerar disponibil și cu cât rata de cheltuire a numerarului este

mai mică, cu atât o afacere are mai mult spațiu de manevră și, în mod normal, cu atât este mai mare valoarea acesteia.

Banii care intră în companie provin de la clienți care utilizează sau cumpără produsele și serviciile din portofoliu firmei. Dacă sunt comercializate produse, atunci există o tranzacție imediată a fluxului de numerar. Dacă se vând servicii, clienții sunt susceptibili să plătească pentru serviciu abia după ce acesta este efectuat. Banii care ies din firmă sunt cunoscuți drept cheltuieli. Un exemplu sunt plățile de taxe, plățile de împrumuturi sau plățile de chirie.

Capitalul de lucru este o rezervă de numerar, care acoperă costurile zilnice sau pe termen scurt ale afacerii.

capital de lucru = active curente - datorii curente

Este important de reținut că, dacă este o afacere nouă, va trebui să împrumute această rezervă de capital de lucru de la o bancă pentru a acoperi aceste costuri până când se va realiza profit.

Analiza fluxului de numerar vă ajută să înțelegeți dacă afacerea dvs. este capabilă să își plătească facturile și să genereze suficient numerar pentru a continua să funcționeze pe termen nelimitat. Situațiile de flux de numerar negativ pe termen lung pot indica un potențial faliment, în timp ce fluxul de numerar pozitiv continuu este adesea un semn al lucrurilor bune care vor urma.



8.4.1. Tipuri de flux de numerar

Există trei tipuri de fluxuri de numerar pe care companiile ar trebui să le urmărească și să le analizeze pentru a determina lichiditatea și solvabilitatea afacerii: fluxul de numerar din activitățile de exploatare, fluxul de numerar din activitățile de investiții și fluxul de numerar din activitățile de finanțare. Toate trei sunt incluse în situația fluxului de numerar al unei companii.

Flux de numerar operațional

Reprezintă fluxul de numerar generat de activitatea de bază a companiei; mai exact, are în vedere diferența dintre încasările generate din activitatea din exploatare și plățile efectuate, care sunt necesare activității din exploatare;

Flux de numerar investițional

Reprezintă fluxul de numerar, pozitiv sau negativ, generat de societate din alte activități decât cele operaționale; compania poate investi o parte din resursele chiar și cu scop speculativ, în diferite active sau instrumente financiare prezente pe piețele de capital;

Flux de numerar de finanțare

Sunt incluse disponibilitățile bănești atrase pentru dezvoltarea sau finanțarea activității companiei, dar și numerarul care iese din societate sub forma dividendelor, dobânzilor, comisioanelor; monitorizarea și analizarea acestui tip de cash flow sunt esențiale, deoarece costul capitalului investit în companie joacă un rol definitoriu în stabilitatea afacerii.

În situația în care banii investiți în companie provin din surse proprii, antreprenorul poate adopta și implementa o strategie total diferită decât în cazul în care banii provin dintr-un credit bancar sau alte împrumuturi, care generează dobânzi.

8.4.2. Profit vs flux de numerar

Profitul este important, dar mai important decât profitul este fluxul de numerar deoarece acesta asigură sănătatea afacerii. O firma poate supraviețui fără profit, dar NU fără un flux de numerar gestionat sănătos. Fără suficienți bani disponibili, firma poate intra în incapacitate de plată și în faliment. Astfel, pentru mulți antreprenori este o provocare să mențină un cash flow pozitiv în firma lor.

Evidența fluxurilor de numerar implică:

- controlul strict al plăților și încasărilor;
- evidența stocurilor și comenzi doar pentru stocurile de produse necesare, nu în exces;
- facturarea la timp a serviciilor sau produsele pentru a evita încasările cu întârziere;
- impunerea de limite scurte de plată pentru clienți;
- achitarea la timp a facturilor către furnizori;
- analiza cheltuielilor și identificarea acelor la care se poate renunța sau ce schimbări se impun pentru a le reduce;
- planificarea investițiilor în funcție de previziunile de cash flow.

8.4.3. Analiza fluxurilor de numerar

Există câteva elemente majore pe care trebuie să le urmăriți pentru tendințe și valori aberante care vă pot spune multe despre starea de sănătate a afacerii.



1. Urmărește un flux de numerar pozitiv

Atunci când venitul din exploatare depășește venitul net, este un indicator puternic al capacității unei companii de a rămâne solvabilă și de a-și dezvolta operațiunile în mod durabil.

2. Fiți circumspect cu privire la fluxul de numerar pozitiv

Pe de altă parte, fluxul de numerar investițional pozitiv și fluxul de numerar operațional negativ ar putea semnala probleme. De exemplu, ar putea indica că o companie vinde active pentru a-și plăti cheltuielile de funcționare, ceea ce nu este întotdeauna sustenabil.

3. Analizează-ți fluxul de numerar negativ

Când vine vorba de investiții în analiza fluxului de numerar, fluxul de numerar negativ nu este neapărat un lucru rău. Ar putea însemna că afacerea face investiții în proprietăți și echipamente pentru a face mai multe produse. Un flux de numerar operațional pozitiv și un flux de numerar de investiții negativ ar putea însemna că compania câștigă bani și îi cheltuiește pentru a crește.

4. Calculați-vă fluxul de numerar liber

Ceea ce vă rămâne după ce plătiți cheltuielile de exploatare și cheltuielile de capital este fluxul de numerar liber. Acesta poate fi folosit pentru a plăti dobânda, răscumpărarea acțiunilor sau achiziționarea unei alte companii.

5. Marja fluxului de numerar operațional creează încredere

Raportul marjei fluxului de numerar operațional măsoară numerarul din activitățile operaționale ca procent din veniturile din vânzări într-o anumită perioadă. O marjă pozitivă demonstrează rentabilitatea, eficiența și calitatea câștigurilor.

Deși este, de asemenea, important să se analizeze profitabilitatea afacerii în contul de profit și pierdere, analiza fluxului de numerar oferă informații esențiale despre sănătatea financiară a unei companii. Vă spune dacă intrările de numerar provin din vânzări, împrumuturi sau investitori și informații similare despre ieșiri. Multe companii pot susține o perioadă temporară de fluxuri de numerar negative, dar nu pot susține fluxuri de numerar negative pe termen lung.

Afacerile mai noi pot avea un flux de numerar negativ din operațiuni din cauza cheltuielilor mari pentru creștere.

Antreprenorii se bazează pe o serie de indicatori cheie în procesul lor de analiză financiară pentru a evalua sănătatea și performanța financiară a afacerii:

Profitabilitatea	Profitul net: Diferența dintre veniturile totale și cheltuielile totale ale unei afaceri. Marja brută: Procentajul de profit rezultat din vânzarea bunurilor sau serviciilor, calculat ca diferența dintre venituri și costurile directe
Lichiditatea	Raportul curent: Raportul dintre activele și pasivele curente, oferind o idee asupra capacității de a-și satisface obligațiile pe termen scurt. Raportul quick (acid-test): Similar cu raportul curent, dar exclude activele mai puțin lichide pentru a oferi o perspectivă mai conservatoare asupra lichidității.
Solvabilitatea	Raportul datoriei totale la capitalul propriu: Reflectă gradul de îndatorare al companiei și riscul asociat cu această îndatorare.

	<i>Gradul de îndatorare:</i> Măsoară proporția dintre datorii și activele totale ale unei afaceri.
Eficiența operațională	<i>Rotirea activelor:</i> Reflectă eficiența cu care activele sunt utilizate pentru a genera venituri. <i>Rotirea stocurilor:</i> Măsoară eficiența gestionării stocurilor și timpul necesar pentru a le vinde.
Creșterea veniturilor și profitabilității	<i>Rata de creștere a veniturilor:</i> Reflectă ritmul la care veniturile unei afaceri cresc în timp. <i>Rata de creștere a profitului:</i> Măsoară creșterea profitului net într-un anumit interval.

8.5. Indicatori uzuali

8.5.1. Valoarea Prezentă Netă (VAN)

VAN este suma tuturor beneficiilor nete actualizate (beneficii minus costuri) asociate cu un proiect. Este cel mai larg acceptat criteriu pentru selectarea între proiecte.

$$VAN = V_0 - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} + \frac{VR_n}{(1+k)^n} - I_0$$

unde:

- V_0 - valoarea actualizată a cash-flow-urilor viitoare, inclusiv a valorii reziduale (VR_n);
- I_0 - cheltuielile inițiale de investiții;
- $t = 1, 2, 3, \dots, n$ ani de viață economică a investiției.

Criteriul de acceptare a unui proiect este ca $VAN > 0$. Un VAN pozitiv indică faptul că proiectul poate acoperi dobânda pentru toate investițiile și generează un profit real echivalent cu VAN. În general, proiectele cu un VAN pozitiv sunt considerate favorabile. Dacă proiectele non-mutual exclusive cu VAN pozitiv nu pot fi realizate din cauza limitărilor de capital, se sugerează că acest capitalul este mai rar decât sugerează rata dobânzii. În acest caz, o rată de actualizare mai mare ar trebui utilizată.

8.5.2. Raportul Beneficiu/Cost (B/C)

Raportul B/C este raportul dintre beneficiile actualizate și costurile actualizate ale unui proiect. Măsoară dimensiunea beneficiilor unui proiect în raport cu costurile proiectului.

Criteriul de acceptare a unui proiect este ca raportul Beneficiu/Cost (B/C) să fie mai mare decât 1, indicând că beneficiile actualizate ale proiectului depășesc costurile actualizate. Similar cu Valoarea Actualizată Netă (VAN), toate proiectele non-mutual exclusive care îndeplinesc acest criteriu ar trebui luate în considerare.

Deși toate proiectele cu $B/C > 1$ vor avea, în mod normal, și un $VAN > 0$, clasificarea lor poate diferi în funcție de cele două criterii.

În situația în care VAN și B/C oferă recomandări contradictorii pentru proiecte mutual exclusive, se preferă în general proiectul cu un VAN mai mare. Acest lucru presupune că costul corect contabilizat al capitalului a fost luat în considerare și că investiția necesară pentru proiectul cu VAN mai mare este bine fundamentată. Totuși, este important să reținem că analiza financiară nu acoperă întotdeauna toate aspectele relevante ale proiectelor, iar criteriile financiare nu sunt singurul factor în luarea deciziilor. În cazurile ambigue, unde diferite criterii indică concluzii divergente, factorii neconsiderați în analiza financiară pot influența alegerea între proiecte.

8.5.3. Rata Internă de Rentabilitate (RIR)

RIR reprezintă rata de actualizare pentru care VAN a unui proiect este 0. Este larg utilizată, în mare parte, datorită faptului că pare ușor de interpretat.

În general, RIR nu este o modalitate bună de evaluare a alternativelor de investiții. RIR presupune că toate profiturile (veniturile nete după contabilizarea costurilor) dintr-un proiect ar trebui considerate ca un randament al capitalului utilizat în proiect. Cu toate acestea, dacă rata alternativă de rentabilitate corectă este cunoscută, atunci aceasta este singura plată care ar trebui atribuită capitalului utilizat în proiect. De exemplu, dacă tot capitalul utilizat pentru un anumit proiect este împrumutat la o anumită rată de dobândă, atunci dobânda plătită pe capitalul împrumutat este costul real și total al capitalului. Nu este necesar să se plătească mai mult decât atât pentru utilizarea capitalului. Dacă un proiect are o valoare prezentă netă pozitivă atunci când este utilizată rata alternativă de rentabilitate potrivită, atunci această valoare prezentă netă pozitivă ar trebui interpretată ca "profit real". În general, profiturile reale ale unui proiect ar trebui atribuite abilităților proiectanților și managerilor proiectului.



8.6. Exerciții și aplicații practice

Pornind de la situația de mai jos:

Cash flow operațional					
Venituri (încasări) operaționale		Cheltuieli (plăți) operaționale		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	10440
Vânzarea mărfurilor	4500	Salarii	3400	6940	
Servicii prestate	8900	Materie prima	2700		
		Utilitati	360		
Total	13400	Total	6460		
Cash flow investitional					
Venituri		Cheltuieli		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	10440
Vanzare actiuni	16000	Achizitie spatiu	13000	-1500	
		Achizitie echipament	4500		
Total	16000	Total	17500		
Cash flow finantare					
Venituri		Cheltuieli		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	5000
Creditare asociati	10000	Credit bancar	7500	5000	
Dobanzi incasate	2500				
Total	12500	Total	7500		

a. Sa se calculeze fluxul de numerar generat de firma A.

Rezolvare:

Pentru calcularea fluxului de numerar al firmei A se vor parcurge următorii pași:

1. Calcul cash flow **operațional**

Cash flow operațional = Venituri operaționale – Cheltuieli operaționale

Cash flow operațional = (Vânzarea produselor + Servicii prestate) – (Salarii + Materie primă + Utilități)

Cash flow operațional = (4500 + 8900) – (3400 + 2700 + 360) = 6940

2. Calcul cash flow **investițional**

Cash flow investițional = Venituri din investiții – Cheltuieli pentru investiții

Cash flow investițional = Vânzare acțiuni – (Achiziție spațiu + Achiziție echipament)

Cash flow investițional = 16000 – (13000 + 4500) = -1500

3. Calcul cash flow **finanțare**

Cash flow finanțare = Venituri finanțare – Cheltuieli finanțare

Cash flow finanțare = (Creditare asociați + Dobânzi încasate) – Credit bancar

Cash flow finanțare = (10000 + 2500) – 7500 = 5000

4. Calcul cash flow **total**

Cash flow total = Cash flow operațional + Cash flow investițional + Cash flow finanțare

Cash flow total = 6940 + (-1500) + 5000 = 10440

Se poate observa ca singurul cash flow negativ înregistrat de firma A este in cazul investițiilor. Cash flow-ul total al firmei este unul pozitiv.

Aplicația II. Să se calculeze fluxul de numerar generat de întreprinderea B în exercițiul n+1 și să se interpreteze fluxurile de numerar aferente activităților operaționale, financiare și de investiții, cunoscându-se următoarele informații din situațiile financiare:

Indicator	An N	An N+1
Imobilizări	2000	2100
Stocuri	300	350
Creanțe	400	430
Disponibilități	100	80
TOTAL ACTIV	2800	2960
Indicator	U.M	
Cifra de afaceri	1000	
Cheltuieli materiale	300	
Cheltuieli salariale	400	
Cheltuieli fiscale și sociale	50	
Cheltuieli cu amortizarea	100	
Cheltuieli cu dobânda	50	
Impozit pe profit	25	

8.7. Referințe bibliografice

1. W. Reynold and N. Morin, *Higher Business Management*, Scotland: Bright Red Publishing, 2015.
2. (2022) Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/>
3. (2022) Organic Agency, Cash flow (Flux de numerar) – importanță, definiție & metodă de calcul, <https://organic-agency.ro/>
4. (2022) Investopedia, Cash Flow: What It Is, How It Works, and How To Analyze It, <https://www.investopedia.com/>
5. (2022) Oracle Institute, Cash Flow Analysis: Basics, Benefits and How to Do It, <https://www.netsuite.com>
6. J. Franklin Plewa Jr., G. T. Friedlob, *Understanding Cash Flow (Finance Fundamentals for Nonfinancial Managers Series)* 1st Ed, Wiley, 1995,
7. D. O'Berry, *Small Business Cash Flow: Strategies for Making Your Business a Financial Success*, Wiley, 2006
8. S. Rogers and R. E. Makonnen, *Entrepreneurial Finance, Third Edition: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur*, McGraw Hill, 2014

Nota: Sursa imaginii – Unsplash.com