

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

ANTREPRENORUL
ȘI CREAREA
STRATEGIEI FIRMEI

Antreprenor

- **Antreprenor** poate fi orice persoana, indiferent de gen sau varsta, care are idee despre modul in care poate face ceva mai bine intr-un anumit domeniu de activitate si care este dispusa sa-si asume riscuri.
- Ideea se poate referi la un produs, serviciu, segment de piata, modalitate de marketing si comercializare, procedeu, tehnologie avansata, inovatie, cu aplicabilitate in orice domeniu de activitate.
- Antreprenor este orice persoana care „întreprinde”, de aceea se mai numeste si „întreprinzător”, care isi asuma riscuri , inovează, se adaptează schimbarilor de orice fel, are inițiativa, care reuseste sa combine resursele astfel incat sa adauge o noua valoare.
- O astfel de persoana este dispusa, uneori, sa renunte la multe lucruri, la stilul de viata anterior, la profesia de baza, trebuind sa depaseasca inertia, sa dispuna de energie, putere, ambitie. Reusita Antreprenorului depinde foarte mult de personalitatea sa, de cultura sa, de cunostintele si experienta sa profesionala anterioara, de gradul in care accepta sa riste, sa valorifice oportunitatile, de mediul extern, de sprijinul pe care poate conta din partea familiei, prietenilor, comunitatii de afaceri.

Valori antreprenoriale

- **Valorile** sunt definite in general ca preferinte pentru anumite situatii, lucruri, idei sau persoane, in raport cu altele, orientari emotionale cu semnificatii pozitive sau negative, carora le sunt asociate reactii de atractie sau de respingere. Preferintele se grupeaza in sisteme de valori, iar acestea ordoneaza realitatea prin transformarea preferintelor in norme.
- Nimeni nu se naste antreprenor, insa unii pot deveni. Uneori, decizia de a crea propria firma poate fi determinata de anumite dereglari din viata personala (concediere, divort, alte evenimente nepravazute, dar de impact). Pe langa vointa, tenacitate, ambitie, cunostinte, abilitati antreprenoriale, *ramane mereu problema resurselor*.

Caracteristicile ANTREPRENORULUI

- ✓ - Increderea in el insusi si nevoia de implinire
- ✓ - Spiritul de initiativa
- ✓ - Asumarea riscului
- ✓ - Perseverenta
- ✓ - Independenta
- ✓ - Acceptarea provocarii/incertitudinii
- ✓ - Inovator, cu spirit de initiativa
- ✓ - Bun coordonator

Psihologia ÎNTRERINZATORULUI

- **Curajul.** Curajul este acea calitate în absența căreia nu putem vorbi, niciodată, despre un antreprenor autentic. Curajul de a-ti pune ideile în aplicare, curajul de a le urma obsesiv, curajul de a crede - până la capăt - în ceea ce alții nu cred că va avea vreă finalitate face, de cele mai multe ori diferența. În diverse momente ale existenței noastre, cu totii putem avea idei extraordinare.
- **Încrederea.** Succesul unui antreprenor se bazează într-o foarte mare măsură pe încredere. Antreprenorul trebuie să de permanent dovadă de doze ridicate și constante de încredere în forțele proprii, încredere că, la un moment dat, deși succesul pare departe, el va apărea aducând cu el satisfacții și recompense, încredere că ceea ce faci este bine făcut, încredere în parteneri și în echipă.
- **Spiritul independent.** Aceasta este, de departe, poate cea mai importantă dintre calitățile pe care trebuie să le posedă un antreprenor. Spiritul independent implică o continuă chemare spre activități care îi conferă sentimentul de libertate și de împlinire.

Psihologia ÎNTRERINZĂTORULUI

- **Intuitia.** Reprezintă capacitatea de a sesiza oportunități, de a vedea în lucruri care aparent nu au o semnificație relevantă potențiale surse de afaceri, reprezintă o altă calitate a unui antreprenor.
- **O pregătire temeinică.** Pregătirea trebuie să fie una complexă și trebuie să aibă în vedere atât o foarte bună cunoaștere a mediului în care antreprenorul își desfășoară activitatea, cât și bune cunoștințe în ceea ce privește managementul strategic, managementul resurselor umane, marketing-ul, managementul financiar-contabil.
- **O excelentă capacitate de adaptare.** Un antreprenor trebuie să fie un om care este același în orice împrejurare și care, fie că este vorba despre un cocktail cu personalități marcante fie că lucrează într-o hală de producție sau în orice alt loc, își menține aceeași seninătate și bună dispoziție. Adaptabilitatea se referă, de asemenea, și la capacitatea de a reacționa rapid și adecvat într-un mediu de afaceri aflat într-o permanentă schimbare.

Psihologia ÎNTRERINZĂTORULUI

- **Insistentă si perseverentă.** Sunt multe situatiile în care, în încercările noastre, nu cunoaștem de prima dată succesul; alături de încredere trebuie să situăm capacitatea de a persevera, de a nu abdică de la atingerea obiectivelor și a telurilor propuse. Insistând în ceea ce face, un antreprenor își canalizează energiile fizice și mentale pentru a atinge, în cele din urmă, succesul.
- **Capacitate de muncă foarte mare.** Un antreprenor de succes va munci atât cât este necesar pentru a termina o treabă începută. Un bun antreprenor este conștient de faptul că are în responsabilitate nu numai propriul destin, ci și pe cel al familiei lui sau al celor cu care lucrează alături.
- **Respect pentru colaboratori.** Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă dintr-o organizație. Un antreprenor trebuie să fie capabil să-și alcătuiască o echipă puternică, pe cât posibil stabilă, și căreia să îi acorde încrederea sa totală. Respectul pentru colaboratori trebuie aplicat și în relațiile externe ale firmei, un cod etic pe care trebuie să fundamenteze principiile organizației în așa fel încât să devină o organizație respectată și cu un bun renume pe piața în care activează.

Psihologia ÎNTRERINZĂTORULUI

- **Bun organizator.** Un antreprenor de succes va ști, în orice moment, tot ceea ce privește organizarea internă a firmei, pe departamente, dar și organizarea ciclurilor de producție, a stocurilor, a vânzărilor.
- **Comunicativ.** Un antreprenor trebuie să poată comunica foarte bine cu colaboratorii săi, în așa fel încât mesajele transmise să fie clare, să nu existe echivoc, să fie ferme și eficiente.
- **Înzestrat cu gândire pozitivă.** Un antreprenor se află, de foarte multe ori, în situația de a nu avea succes în activitățile întreprinse, de a avea parte de întâmplări nu întotdeauna pozitive în demersurile pe care le întreprinde și, de aceea, puterea de a vedea lucrurile într-o lumină pozitivă și realistă, de a nu se descuraja în fața eșecurilor, va constitui o calitate foarte importantă în demersurile antreprenoriale.
- **Activ social.** Dincolo de implicarea în viața economică, un antreprenor va fi activ în domeniul social, va ști când să dea înapoi celor care l-au sprijinit în reușita sa, va fi lângă cei mai puțin norocoși decât el prin diverse proiecte sociale, va sprijini tineri capabili, își va oferi experiența și va fi recunoscător mediului din care face parte.

Tipuri de întreprinzători

- *Întreprinzătorul performant*
- *Întreprinzătorul super-comerciant*
- *Întreprinzătorul-manager*
- *Întreprinzătorul expert, generator de idei*

Rolul Antreprenorului. Antreprenorul de succes.

- Antreprenorul este un actor principal și un simbol al economiei de piață. Rolurile și contribuția antreprenorilor se amplifică substanțial, simultan cu manifestarea lor pe plan calitativ superior, ceea ce se reflectă în revoluția antreprenorială actuală
- În activitatea lor, antreprenorii de succes manifestă următoarele calități și urmăresc următoarele deziderate :
 - controlul interior
 - capacitatea de planificare
 - asumarea riscurilor
 - inovația
 - folosirea feedback-ului
 - luarea deciziilor și independența

Antreprenorul de succes

- determinare și perseverență
- dorința de a câștiga
- căutarea feedback-ului
- rezolvarea problemelor persistente
- inițiativă și responsabilitate
- orientare spre oportunități
- toleranță pentru eșec
- încredere în sine și optimism
- realizarea de viziuni
- nivelul mare de energie
- creativitatea și spiritul de inovație
- independența
- lucrul în echipă
- abilități manageriale

Factori de influență asupra mediului antreprenorial

- Factori de natură legislativ-normativă
- Factorii sociali
- Factori de ordin financiar
- Factorii tehnologici
- Factorii politici
- Factori de ordin global

Tipuri de influențe asupra mediului antreprenorial

INFLUENTE POZITIVE

- ***Influențele pozitive ale factorilor de natură legislativ-normativă:*** - crearea unui cadru normal de desfășurare a activităților întreprinderilor mici și mijlocii, acordarea de beneficii pentru a stimula extinderea mediului antreprenorial, consultanța gratuită în domeniul juridic și contabil, cursuri de perfecționare, organizarea de evenimente special adresate comunității antreprenoriale, înlesnirea unei comunicări facile cu autoritățile statului român și accesul la fonduri europene.
- ***Factorii sociali pot aduce mediului antreprenorial următoarele beneficii:*** - putere creativă și diferențiere în fața concurenților, responsabilitate corporativă a unei companii, contracte avantajoase pe termen lung, pot reprezenta subiecte de negociere în privința obținerii anumitor facilități de la stat.
- ***Factorii de ordin financiar:*** - contribuie în mod semnificativ la creșterea lichidităților unei companii, dezvoltarea pe termen lung, bugetul de promovare a produselor/serviciilor oferite și la o îmbunătățire continuă în relația cu clienții, atunci când se referă preponderent la atragerea de fonduri prin diferite modalități. Sunt principalul suport pentru dezvoltarea companiei și un fond bine gestionat crește viteza de rotație a capitalului.
- ***Factorii tehnologici:*** - îmbracă activitatea antreprenorială și îmbunătățesc serviciile oferite, susțin evoluția și competitivitatea mediului antreprenorial

Tipuri de influențe asupra mediului antreprenorial

INFLUENTE NEGATIVE

- **Factorii de natură legislativ-normativă:** - aplicarea legilor constituie unul dintre cele mai dese motive de dispută între companie și statul român, multe articole de lege suferă lipsa cercetării sau a concordanței dintre nevoile mediului antreprenorial și ceea ce se vor a fi aceste nevoi.
- **Factorii sociali:** - sunt cei care reclamă cea mai mare atenție din partea antreprenorilor. Influențele negative pot fi evitate de antreprenori încă de la început prin planul de afaceri: dacă se proiectează numărul optim de oameni de care firma va avea nevoie, un plan salarial care să nu aibă consecințe negative asupra cash-flow-ului companiei, sarcini bine trasate și evaluare neîntreruptă la un anumit interval de timp.
- **Factorii de ordin financiar:** - constituie punctul de atracție în mediul antreprenorial. În raport cu legile în vigoare, atrag impozite mai mari, cereri nejustificate de sponsorizări (sau cereri de sponsorizare nejustificate), pretenții salariale.
- **Factori tehnologici:** - sunt conditionați de pregătirea antreprenorilor, de bugetul alocat, de aceștia pentru modernizare și re tehnologizare și de modul cum angajații vor ști să profite de investiția făcută.

Strategii antreprenoriale

- 1. Aruncă în luptă toate resursele de care dispui** - este o strategie foarte riscantă; de cele mai multe ori nu reuseste dar, dacă ajungi la capăt, efectele favorabile pentru firma sunt deosebite. Această strategie trebuie să lovească direct la țintă (altfel totul este compromis).
- 2. Loveste acolo unde nu este nimeni** - strategia are doua variante: imitatie creatoare si ”judo-ul antreprenorial”. **Imitatie creatoare** este un termen inventat de profesorul Levitt, de la Harvard, si presupune că antreprenorul face ce a făcut deja altcineva –imită – dar si creează în acelasi timp, pentru că el înțelege că inovatia este mai bună decât ceea ce a arătat până în acel moment. **Judo antreprenorial** este o strategie ce implică, în primul rând, ocuparea unui ”cap de pod” într-o anumită piață, ocupare urmată – după realizarea unui flux suficient de venituri – de ocuparea ”podului” si mai apoi, a întregii zone.
- 3. Utilizează nisele/bresele de piață** – ”strategia barierei” presupune ocuparea unei pozitii cu un produs sau serviciu indispensabil altui produs/serviciu sau process tehnologic, dar care are un pret prea mic sau reprezintă o piață prea restrânsă pentru a fi concurat; ”strategia cuantificării în specialitate” presupune concentrarea pe un anumit produs si perfectionarea acestuia la un nivel care sfidează orice concurență, permitând, în acelasi timp si crearea unor parteneriate de durată;
- 4. Schimbă valorile si caracteristicile economice ale unui produs, ale unei pietee sau ale unei industrii.**

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

MANAGEMENTUL ȘI
DEZVOLTAREA
AFACERII

Cadrul legislativ

- Legea nr. 31/1990 privind societatile comerciale, republicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 1.066 din 17 noiembrie 2004, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 44 din 16 aprilie 2008 privind desfasurarea activitatilor economice de catre persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale si intreprinderile familiale, publicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 328 din 25 aprilie 2008.
- Legea nr. 26/1990 privind registrul comertului, cu modificarile si completarile ulterioare, republicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 49 din 04 februarie 1998.
- Legea nr. 82/1991 a contabilitatii, republicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 48 din 14 ianuarie 2005, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Legea nr. 571/2003 privind codul fiscal, cu modificarile si completarile ulterioare, publicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 927 din 23 decembrie 2003.
- Ordinul nr. 601/2002 privind actualizarea clasificarii activitatilor din economia nationala – CAEN, publicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 908 din 13 decembrie 2002.
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 195/2005 privind protectia mediului, publicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 1.196 din 30 decembrie 2005, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 28/1999 privind obligatia agentilor economici de a utiliza aparate de marcat electronice fiscale (Republicare), publicata in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr. 75 din 21 ianuarie 2005, cu modificarile si completarile ulterioare.

Forme de antreprenoriat – activități cu autorizatie comercială

O activitate cu autorizatie comercială este cea mai simplă modalitate de a începe o afacere. Trebuie solicitată o autorizatie comercială care să confere dreptul de a face afaceri într-un anumit domeniu. Există diferite cerinte pentru fiecare tip de activitate comercială (toate necesită probitate):

- a. Comert liber** - nu este necesară o calificare specifică, ci numai un extras de cazier judiciar (aceste activități includ, de exemplu, activitatea obisnuită de vânzare sau activități intermediare diverse).
- b. Activități mestesugărești:** este necesară ucenicia sau alte cursuri specifice de învățământ și pregătire profesională sau 6 ani de experiență în activitățile sau ocupațiile respective (exemplu: tâmplăria, fierăria, activitățile mecanice, zidăria, tinichigăria, serviciile cosmetice).
- c. Activități reglementate:** pe lângă calificările adecvate există cerinte suplimentare definite în diverse regulamente (exemplu: contabilitatea, montajul, repararea și controlul aparatelor electrice, producția chimică, optică, serviciile de masaj, consilierea psihologică etc.). Tipurile de activități enumerate mai sus se numesc **activități înregistrate**. Solicitantul care îndeplinește cerințele specifice depune documentele relevante la registrul comerțului, care eliberează licența comercială.
- d. Concesionări:** pentru acestea sunt definite cerinte (inclusiv calificări) prin legi și regulamente. În plus, pe lângă înmatriculare, solicitarea necesită aprobarea din partea unei anume autorități administrative de stat (exemplu: pentru schimbul valutar, Banca Națională). În cazul în care aprobarea este acordată, solicitantul primește, pe lângă licența comercială, așa-numita concesiune. Printre exemplele de concesiuni se numără: producția, repararea, vânzarea și utilizarea de arme, furnizarea de servicii de comunicații, servicii de taximetrie etc.

Forme de antreprenoriat – Societățile comerciale

- În cazul în care costurile de începere a afacerii sunt mari, există posibilitatea ca mai multe persoane să înființeze o societate comercială. Tipurile de astfel de societăți sunt reglementate în România prin Legea nr. 31 din 16/11/90 privind societățile comerciale.
- Conform acestei legi societățile comerciale se pot constitui în una din următoarele forme: societate în nume colectiv, societate în comandită simplă, societate în comandită pe acțiuni, societate pe acțiuni, societate cu răspundere limitată. De prezenta lege pot beneficia: întreprinderile mici și mijlocii cu capital integral privat, care au maxim 250 de angajați și nu dețin mai mult de 25% din capitalul social.
- Cea mai frecventă formă de societate comercială întâlnită este societatea cu răspundere limitată (SRL). Fiecare partener este obligat să facă o depunere de capital de bază, din care vor putea fi plătite datoriile sau alte angajamente financiare în cazul lichidării societății. Acesta este motivul pentru care răspunderea este limitată: societatea este răspunzătoare numai în limita capitalului de bază. Partenerii încheie contractul de parteneriat care menționează, printre altele, suma investită de către fiecare partener și modul în care se va face distribuția profitului comun. O asemenea societate cu răspundere limitată poate fi de asemenea înființată de către un singur partener.

Tipologia formelor mediului antreprenorial

- întreprinderi specifice unor moduri de producție precapitaliste și formule ale viitorului;
- întreprinderi care nu au salariați, fiind o altă formulă organizatorică și juridică a locului de muncă și întreprinderi cu sute de mii de salariați;
- întreprinderi care nu au sediu distinct de locuința patronului și întreprinderi care au sedii cu multe nivele în marile metropole;
- întreprinderi care folosesc tehnologii primitive și cele în care roboții industriali înlocuiesc în mare măsură munca oamenilor.

Criterii de clasificare a ÎNTREPRINDERILOR

a. După modul de producție se disting:

- întreprinderi de tip precapitalist (exploatări agricole traditionale, activitatea mestesugarilor independenți);
- întreprinderi de tip capitalist (ex: societatea pe acțiuni);
- întreprinderi de tip postcapitalist (ex: cooperativele).

b. După forma de proprietate se diferențiază:

- întreprinderile aflate în proprietate privată;
- întreprinderile proprietate de stat (sau publică);
- întreprinderile în proprietate de grup cooperatist;
- întreprinderile cu un regim combinat al proprietății.

c. După natura juridică:

- întreprinderi individuale;
- societăți comerciale: de persoane și de capitaluri.

d. După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social):

- - întreprinderi mici;
- - întreprinderi mijlocii;
- - întreprinderi mari.

Criterii de clasificare a ÎNTREPRINDERILOR

e. După gradul de specializare (diversitatea activităților):

- întreprinderi strict specializate (pe un produs sau pe o anumită tehnologie);
- întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite);
- întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

f. După obiectul de activitate (activitățile realizate, după clasificarea uzuală oficială):

- întreprinderi de producție;
- întreprinderi de comerț;
- întreprinderi de servicii.

g. După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea:

- întreprinderi din sectorul primar (agricultură, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă);
- întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucrătoare);
- întreprinderi din sectorul terțiar (distributie, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație).

h. După natura tehnologiei și seria de fabricație:

- întreprinderi care realizează unicate și serii mici;
- întreprinderi care produc în serii mari și foarte mari.

i. După aria de activitate:

- - întreprinderi cu arie activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat);
- - întreprinderi cu arie activitate regională (o parte din țară, mai multe județe);
- - întreprinderi cu arie de activitate națională;
- - întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială.

MANAGEMENTUL PROIECTELOR – concept și caracteristici

- **Proiectul este o activitate temporara intreprinsa pentru realizarea unui scop unic.**

Principalele caracteristici:

- Proiectul este temporar
- Proiectul are un scop bine definit.
- Proiectul necesita resurse, de regula din mai multe domenii de activitate
- Un proiect are mai mulți stakeholderi (parti implicate, interesate, afectate de proiect), printre care si un sponsor sau client principal
- Proiectul implica întotdeauna un grad de risc si de incertitudine.
- Proiectul creaza produse, servicii sau rezultate unice

Elaborarea progresiva a unui proiect

- Toate proiectele au la baza un concept, un concept de a crea un produs sau un serviciu nou si aceasta implica o larga viziune asupra a ceea ce va fi rezultatul final al proiectului. Pentru a ajunge la acest rezultat final este necesara o **elaborare progresiva**, respectiv *proiectarea dezvoltării in pași*, care sa creasca continuu. De exemplu se porneste de la scopul proiectului, care se descompune in WBS (work breakdown structure), din care se face o lista a activitatilor s.a.m.d.
- Pe măsura ce un proiect se implementează, nevoile initiale din etapa de pornire a proiectului sunt revazute si monitorizate. Intelegerea completa a nevoilor si abilitatea de a satisface aceste nevoi rezulta din **elaborarea progresiva**, care este un proces destinat sa contribuie la realizarea corecta si completa a obiectivelor proiectului. Acest lucru este evidentiat si de felul in care se completează si se sprijină reciproc procesele de planificare si executare ale proiectului. Un exemplu in acest sens o reprezinta chiar procesul de creare a WBS, care incepe de la viziunea proiectului, care va fi prelucrata pentru a crea scopul proiectului si apoi, din nou, se va extinde in WBS, si tot asa mai departe.
- **Procesul de elaborare progresiva a proiectului** implica o trecere a componentelor proiectului din una in alta, pana a ajunge la o structura finala, care este **Planul proiectului**.

Factori care pot determina un proiect

- ***O oportunitate bazata pe conditiile din piata.*** Cresterea vanzarilor este asa de mare ca se impune implementarea unei noi aplicatii soft privind comenzile si vanzarile
- ***Aparitia unor nevoi speciale in cadrul firmei.*** Ex.Computerele sunt foarte vechi, asa ca se lanseaza un proiect pentru inlocuirea lor si pentru standardizarea aplicatiilor soft
- ***Clientii.*** Multe organizatii, de ex. firme de IT, de constructii, de proiectare si arhitectura, executa proiecte pentru altii, la comanda.
- ***Tehnologia.*** Schimbarea atat de rapida a tehnologiilor impune, aproape constant, noi proiecte tehnice in cadrul unei organizatii.
- ***Legile si reglementarile.*** Aparitia unor noi legi si reglementari poate determina, in anumite domenii, aparitia unor noi proiecte (ex. reglementari privind confidentialitatea datelor personale, sau in domeniul farmaceutic, al protectiei consumatorului, privind protectia mediului, in domeniul sanatatii si securitatii in munca etc.).Standardele sunt orientative, insa reglementarile sunt obligatorii

Managementul Proiectelor – Definiție, obiective și restricții

- Managementul Proiectelor reprezintă mecanismul de supraveghere și control al activităților necesare pentru îndeplinirea viziunii proiectului, reprezintă modul de aplicare a cunoștințelor, aptitudinilor, instrumentelor și tehnicilor necesare asupra activităților proiectului, pentru atingerea scopului acestuia.
- Managementul proiectului se definește ca *un proces de planificare, organizare și conducere a activităților și resurselor unui proiect cu scopul de a îndeplini obiective bine definite care au în mod uzual restricții de timp, resurse și cost*. Activitatea se definește ca o acțiune caracterizată prin parametrii de început și de sfârșit. Îndeplinirea activităților este importantă pentru îndeplinirea proiectului. Proiectul este compus din mai multe activități ordonate.

OBIECTIVELE sunt criteriile cuantificabile care trebuie luate în considerare și îndeplinite ca un proiect să aibă succes.

Obiectivele trebuie să includă cel puțin următoarele elemente măsurabile: *cost, calitate, termen*. Elementele greu cuantificabile ale unui proiect precum satisfacția clientului sau creșterea calității vieții cresc riscul ca proiectul să nu le poată satisface.

RESTRICTIILE reprezintă factorii care limitează opțiunile echipei de management a proiectului. Cel mai adesea, un buget predefinit este o restricție care limitează scopurile echipei de management, structura echipei de management și opțiunile de urmărire a proiectului

Etapele elaborării unui proiect

1. concepția planului proiectului;
2. desfășurarea (implementarea) și managementul proiectului;
3. finalizare proiectului.

Stakeholderii proiectului

- **Stakeholderii proiectului** sunt persoane implicate sau afectate de activitatile proiectului si includ, printre altii sponsorul, echipa de proiect, personalul auxiliar, clientii, utilizatorii, furnizorii, voluntarii si activistii sociali, concurentii s.a.

Domeniile de expertiza ale proiectului

- **Managementul Integrarii**
- **Managementul Scopului (Ariei de acoperire)**
- **Managementul Timpului**
- **Managementul Costului**
- **Managementul Calitatii**
- **Managementul Resurselor Umane**
- **Managementul Comunicarii**
- **Managementul Riscului**
- **Managementul Achizitiilor**

Grupele de procese ale proiectului

- FAZE

- **Procesele de initiere**
- **Procesele de planificare**
- **Procesele de executie**
- **Procesele de control**
- **Procesele de inchidere**

Accesarea fondurilor europene; Finanțări nerambursabile-cerințe

Proiectele trebuie:

1. sa fie in conformitate cu domeniul major de interventie (DMI)
2. sa aiba identificat clar grupul tinta
3. sa aiba obiective clare, realiste si realizabile
4. sa aiba rezultate clare
5. sa demonstreze ca rezultatele sunt realizabile in perioada de timp si cu resursele stabilite
6. sa aiba promotori eligibili
7. sa aiba activitati eligibile
8. sa aiba costuri eligibile
9. sa contina toate componentele demonstrate a fi necesare unui proiect de succes
10. sa contina o evaluare realista a asteptarilor si dorintei de colaborare a partilor interesate
11. sa contina o evaluare realista a asteptarilor beneficiarilor si a dorintei acestora de a se implica
12. sa contina un mecanism de implementare care sa fie realist, iar resursele sa fie alocate eficient
13. sa aiba la baza principiile parteneriatului
14. sa aiba standarde clar stabilite
15. sa contina indicatori masurabili si instrumente de monitorizare si evaluare stabilite si functionale
16. sa aiba un management de proiect adecvat.

Criteriile pe care proiectul trebuie sa le îndeplinească

- 1. Importanta cruciala a domeniului de interventie**
- 2. Definirea clara a problemei ce se doreste a fi rezolvata**
- 3. Rezultate**
- 4. Cererea (necesitatea)**
- 5. Eficienta costurilor**
- 6. Costuri**
- 7. Fezabilitate**
- 8. Eligibilitate**
- 9. Riscuri**
- 10. Parteneriate**
- 11. Bugetul proiectului**
- 12. Noutatea**
- 13. Planul si managementul proiectului**
- 14. Documente suport**

Etapele unui program de finantare nerambursabila

In prima etapa, finantatorul stabileste domeniul sau domeniile vizate si obiectivele pe care intentioneaza sa le realizeze, activitatile si beneficiarii potentiali pe care este dispus sa-i finanteze din resursele sale.

In aceasta etapa este elaborata metodologia care va permite selectia prin licitatie publica de proiecte si finantarea efectiva a activitatilor care asigura indeplinirea in conditii cat mai bune a obiectivelor finantatorului.

Etapa a doua - licitatia de proiecte. Finantatorul lanseaza in mod public programul de finantare respectiv, oferind tuturor celor interesati un pachet informativ care contine un ghid al programului Solicitantii depun proiectele de activitati pentru care solicita finantari nerambursabile realizate in conformitate cu conditiile prezentate in ghidul programului.

Etapa a treia – stabilirea proiectului care a obtinut punctajul cel mai mare ca fiind câștigător

Etapa a patra - implementarea proiectului pentru care a fost obtinuta finantarea nerambursabila.

Etapa a cincea – evaluare la finaliyarea proiectului și evaluarea pe parcurs.

Planul de afaceri; elaborarea unui plan de afaceri

Planul de afaceri reprezinta un instrument intern de conducere si control a afacerii, precum si un instrument extern de comunicare cu mediul economic care definește modul de derulare a unei activitati specifice pe parcursul unei perioade determinate de timp.

Principalele elemente ale rezumatului unui plan de afaceri sunt :

1. Enuntul obiectivului planului
2. Capacitatea si competenta echipei manageriale indicand in ce mod aceasta poate asigura succesul proiectului
3. Caracteristici de baza ale produselor si serviciilor aratand calitatile lor speciale
4. Segmentele de piata ocupate de firma si factorii de competitivitate unici pe care ii detine
5. Celelalte active, puncte forte, competente si avantaje
6. Enuntul general al strategiei
7. Informatiile financiare de baza
8. Modul in care vor fi cheltuite fondurile solicitate sau care sunt aprobarile necesare pentru demararea proiectului.

Etapele elaborării unui plan de afaceri

1. Definirea activitatilor economice desfasurate de firma
2. Definirea situatiei actuale sau diagnosticul global al firmei
3. Definirea pietelor firmei, a segmentelor de piata vizate, a caracterului concurentei si a pozitiei de piata a firmei
4. Formularea obiectivelor firmei pentru perioada la care se refera planul
5. Articularea unei strategii pe termen mediu pentru atingerea obiectivelor
6. Identificarea riscurilor si oportunitatilor asociate activitatii firmei
7. Precizarea masurilor de limitare a riscurilor si de exploatare a oportunitatilor
8. Detalierea strategiei in planuri de activitate
9. Estimarea veniturilor, cheltuielilor si fluxurilor de trezorerie prin articularea unui plan financiar
10. Sinteza informatiilor acumulate in documente concise si clare
11. Aprobarea planului
12. Punerea planului in aplicare

Aspecte importante în elaborarea unui plan de afaceri

- Viziune, strategie
- Istoric, management, resurse umane
- Analiza pietei
- Analiza costurilor de operare
- Investitii necesare
- Proiectii financiare
- Anexe

Componentele principale ale unui plan de afaceri

1. rezumatul planului de afaceri;
2. cuprinsul planului;
3. prezentarea produsului firmei;
4. piața-ținta și concurența;
5. procesul de producție și furnizorii; strategia de marketing;
6. vânzarile preconizate;
7. previziunile financiare;
8. necesarul de finanțare

Componentele principale ale unui plan de afaceri - REZUMATUL

Rezumatul planului de afaceri trebuie sa conțină, într-o forma succinta, date referitoare la:

- istoricul firmei (în cazul firmelor deja existente);
- domeniul/ domeniile de activitate;
- misiunea firmei, obiectivele pe termen lung si cele pe termen scurt;
- conducerea firmei (experiența, rezultate);
- caracteristicile produsului/ serviciului;
- descrierea pieței (perspective de crestere, concurența);
- sumarul proiecțiilor financiare si suma de bani necesara.

Componentele principale ale unui plan de afaceri - CUPRINSUL

Planul de afaceri trebuie sa demonstreze ca inițiatorii proiectului au o idee clara asupra a ceea ce își propun sa realizeze. Un finanțator care citeste un plan de afaceri trebuie sa vada care sunt scopurile afacerii si care sunt obiectivele în urmatoarele luni sau în urmatorii ani. Vor trebui prezentate misiunea/ scopul principal al firmei, obiectivele sale pe termen mediu (unde va ajunge în urmatorii 3-5 ani?), precum si cele pe termen scurt (ce urmeaza sa faca imediat?).

Componentele principale ale unui plan de afaceri – PREZENTAREA PRODUSULUI FIRMEI

Planul de afaceri trebuie sa ofere o descriere suficient de detaliata a produsului/serviciului firmei.

În cazul în care este vorba de un produs/serviciu existent, poate fi prezentata experiența firmei în domeniu, capacitățile de producție existente, competențele tehnice acumulate, performanța în domeniul vânzarilor etc.

În cazul în care este vorba de un produs/ serviciu nou vor fi prezentate avantajele care permit firmei obținerea acestuia si acțiunile care mai trebuie întreprinse până la începerea activității normale. Existența unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului reprezinta un avantaj pentru firma si va fi desigur menționata în planul de afaceri.

Calitatea si prețul produsului reprezinta aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri.

Componentele principale ale unui plan de afaceri – PIAȚA-ȚINTA SI CONCURENȚA

- Lansarea unui produs sau serviciu trebuie precedata de studierea pieței potențiale.
- Trebuie sa se estimeze marimea pieței pentru produsul respectiv (si pentru categoria de produse din care face parte), precum si cota de piața pe care o solicitantul o deține/își propune sa o dețină.
- Prin delimitarea segmentului de piața al firmei se determină si caracteristicile principale ale viitorilor clienți.
- De asemenea, trebuie sa identificate si tendințele de viitor de pe piața: potențialul de crestere, orientarile viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrarii/iesirii de pe piața a unor concurenți

Componentele principale ale unui plan de afaceri- PROCESUL DE PRODUCȚIE SI FURNIZORII; STRATEGIA DE MARKETING

Planul de afaceri trebuie sa conțină date referitoare la furnizorii de materii prime, materiale, utilaje si servicii ale firmei.

Vor fi prezentate:

- caracteristicile furnizorilor (localizare geografica, experiența în domeniu, forma de proprietate etc.);
- materii prime/servicii etc. furnizate;
- valoarea achizițiilor preconizate;
- modul în care se va derula activitatea de aprovizionare
- modalități de plata.

Componentele principale ale unui plan de afaceri- VÂNZĂRILE PRECONIZATE

- Prezentarea strategiei de marketing trebuie sa se regăsească în planul de afaceri.
- Se vor prezenta principalele acțiuni legate de produs, preț, promovare si distribuție care vor atrage si păstra interesul clienților. Pentru a întocmi un buget de promovare a vânzărilor, va trebui sa va decideți mai întâi asupra metodelor de promovare adecvate. Trebuie sa definiți mesajul pe care vreți sa îl transmiteți clienților si sa alegeți mijloacele potrivite pentru a-l transmite (publicitate, lansare oficiala, reduceri promoționale de prețuri, relații publice etc.).
- În fiecare caz trebuie sa comparați cheltuielile necesare cu beneficiile care se pot obține. Bugetul de marketing nu se refera numai de publicitate. Va trebui sa includeți aici si alte cheltuieli, de genul celor de explorare sau monitorizare a pieței.

Componentele principale ale unui plan de afaceri- PREVIZIUNILE FINANCIARE

ELEMENTE CHEIE:

- volumul anticipat al vânzării (Analiza nevoilor clienților, a caracteristicilor produsului, a dinamicii pieței și a strategiilor concurenților)
- politica de prețuri
- volumul cheltuielilor inițiale și al celor curente
- rentabilitatea afacerii care rezulta din:
 - Indicatori de rentabilitate – de exemplu, rata de rentabilitate a activelor (profit net/ active totale), rata de rentabilitate a capitalului investit (profit net/ capitaluri proprii);
 - Indicatori de lichiditate - de exemplu, rata curentă de lichiditate (active circulante/ obligații curente), rata imediată de lichiditate (disponibilități banesti/ datorii pe termen scurt);
 - Indicatori de solvabilitate - de exemplu, rata de îndatorare (datorii totale/ total pasiv);
 - Indicatori referitori la gradul de utilizare a activelor, viteza de rotație a stocurilor (cifra de afaceri/ stoc mediu), durata medie de încasare a creanțelor și de plată a furnizorilor etc.

Componentele principale ale unui plan de afaceri- NECESARUL DE FINANȚARE

- Determinarea necesarului de resurse financiare este un scop principal al unui plan de afaceri.
- Datele colectate în etapele anterioare ar trebui să contureze o imagine destul de clară asupra acestui aspect.
- Determinarea cât mai realistă a sumei necesare este necesară pentru a evita blocarea afacerii din cauza lipsei de resurse sau cheltuielile inutile antrenate de resurse neutilizate.
- În cazul în care acordarea sumei este condiționată de un anumit nivel al participării proprii la finanțarea afacerii se recomandă ca suma care reprezintă contribuția să depășească nivelul minim impus

Cum să decizi asupra unei afaceri?

Abordarea pas-cu-pas

- Decideți dacă doriți cu adevărat să fiți în afacere
- Decideți ce tip de afaceri doriți și unde:
- Decideți dacă veți lucra pe program normal(full-time) sau după orele de program
- Selectați strategia cea mai potrivită
- Nu vă grăbiți!
- Elaborați întotdeauna un plan de afaceri

Factori importanți în elaborarea Planului de Afaceri

- **Un concept sănătos despre afaceri:** De evitat cea mai des întâlnită greșeală, făcută de către cei mai mulți antreprenori, respectiv aceea de a nu alege cea mai potrivită afacere cu care să pornească.
- **Înțelegerea pieței:** O modalitate bună de a testa înțelegerea dumneavoastră este de a verifica piața produsului sau serviciului dvs. înainte de a începe afacerea.
- **Un domeniu sănătos, în creștere și stabil:** Unele dintre marile invenții din toate timpurile nu au adus beneficiile economice pentru mulți dintre cei care au încercat să exploateze aceste mari progrese mari.
- **Management capabil:** Căutați oameni care vă plac, care au valori etice bune, au aptitudini complementare și sunt mai deștepți decât dvs.
- **Abilitatea de control financiar:** Veți afla din practică cât de importante sunt noțiunile minimale de contabilitate, programele de calculator și gestionarea fluxului de numerar.
- **Concentrare pe o anumită afacere:** De regulă, cei care se specializează într-un produs sau serviciu au rezultate mai bune decât cei care nu se specializează.
- **Un mod de gândire care să anticipeze schimbarea:** Nu te angaja prea devreme. Fii flexibil și totodată determinat în efectuarea de schimbări, dacă împrejurările sau noile cunoștințe le justifică.

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

MANAGEMENTUL
RESURSELOR
UMANE

Munca în echipă – importanță

Echipele:

- sunt cele mai eficiente în soluționarea problemelor complexe care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- sunt mult mai puternic orientate spre obiective decât organizația în ansamblu și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;
- constituie un excelent mediu de învățare;
- pot valorifica cu maximă eficiență resursele de care dispune fiecare dintre membrii săi;
- pot fi relativ ușor formate, dizolvate, reorganizate sau redimensionate;
- controlează comportamentul membrilor săi prin norme proprii, favorizând delegarea;
- cultivă loialitatea.

ECHIPA de la formare la eficiență – ETAPA 1 - FORMAREA

- În etapa formării, relațiile personale sunt caracterizate prin independență. Membrii unei echipe aflate în această etapă se bazează pe siguranță, comportamente cunoscute și caută îndrumarea liderului. Ei așteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin și o definiție a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ce se așteaptă de la el, care sunt sarcinile sale, cum să le îndeplinească și care sunt standardele de performanță. Membrii doresc să fie acceptați de către grup și au nevoie de certitudinea că grupul este unul sigur. Strâng impresii și date despre asemănările și deosebirile dintre ei, iar regulile legate de comportament vizează menținerea lucrurilor simple, evitarea controverselor și se evită, de asemenea, subiectele și sentimentele serioase. Discuțiile sunt centrate în jurul definirii domeniului sarcinii, a modului de abordare și a altor probleme similare, membrii echipei încercând să se orienteze asupra sarcinii și în funcție de ceilalți membri.
- Într-o echipa ineficientă nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziași și optimiști, dar manifestă teama față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membri.
- Pentru a se putea trece în etapa următoare, fiecare membru al echipei trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să riște posibilitatea unui conflict.

ECHIPA de la formare la eficiență – ETAPA 2 - FURTUNA

- Aceasta se caracterizează prin dificultăți în comunicare și prin dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Adesea, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor stârnesc dispute. Indivizii se pot simți nesiguri de rolul lor, de raporturile dintre membri și de sarcinile fiecăruia.
- Etapa furtunii este caracterizată de competiție și de conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale devine inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult și să își modeleze sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului.
- Pentru a putea trece în etapa următoare, membrii grupului trebuie să evolueze de la mentalitatea care cere „teste și dovezi” la mentalitatea de a rezolva problemele, de a găsi soluții practice la probleme concrete. Unul dintre cele mai importante elemente de înlesnire a trecerii grupului la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

ECHIPA de la formare la eficiență – ETAPA 3 - NORMAREA

Membrii echipei devin mai mulțumiți și modul de lucru este mai clar. Conflictul este diminuat și se instaurează o atmosfera de respect și de încredere reciprocă. Membrii echipei încep să-și asume o identitate comună, lucrând pentru atingerea aceluiași obiective și astfel competența lor și imaginea de sine se îmbunătățesc.

În etapa normării, relațiile interpersonale sunt caracterizate prin coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, constituirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconcepute bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ.

Ceea mai importantă funcție la nivelul sarcinii este fluxul informațional între membrii grupului; aceștia își împărtășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback. Creativitatea atinge cote înalte. Dacă este atins acest stadiu de flux informațional și coeziune, interacțiunile între membrii grupului sunt caracterizate de sinceritate și de circulația informațiilor atât la nivel personal, cât și la nivelul sarcinilor. Membrii sunt mulțumiți că fac parte dintr-un grup eficient.

ECHIPA de la formare la eficiență – ETAPA 4 – FUNCȚIONAREA

- Dacă echipa urmează să devină eficientă, trebuie să treacă dincolo de starea de confort, la etapa a patra, unde membrii se bucură că fac parte dintr-o echipă câștigătoare, se bucură de încredere în capacitatea lor de a atinge obiectivele, își sprijină reciproc eforturile și ajung să recunoască faptul că această interdependență este esențială.
- Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea și profunzimea relațiilor personale produc o interdependență adevărată. În această etapă se poate lucra ușor individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Rolurile și autoritatea se ajustează în mod dinamic, potrivit nevoilor în schimbare a grupului și ale indivizilor. Etapa a patra este marcată de interdependența la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor.

Comunicarea

Tipuri de comunicare

- Comunicarea este un proces în care un emițător transmite informații receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

După modalitatea de transmitere a mesajului:

- comunicare directă, mesajul este transmis folosindu-se mijloace primare (cuvânt, gest, mimică);
- comunicare indirectă, mesajul este transmis prin mijloace secundare (scriere, tipăritură, unde hertziene, cabluri, sisteme grafice).

După modul în care indivizii participă la procesul de comunicare:

- comunicare intrapersonală (realizată de fiecare individ în forul său interior);
- comunicare interpersonală (realizată între indivizi în cadrul grupului / organizației din care fac parte);
- comunicare de masă (realizată pentru publicul larg de instituții specializate, prin mijloace specifice).

Elementele procesului de comunicare

- Cuplul emițător/receptor, între care se stabilește o relație comunicantă.
- Capacitatea emițătorului/receptorului de a emite și recepționa semnale într-un cod recunoscut de ambele părți;
- Codul - este un sistem de înțelesuri comun membrilor unei culturi sau organizații.
- Mesajul – este forma în care emițătorul codifică informația, poate fi un ordin, o idee, un gând.
- Canalul de transmitere a mesajului, prin intermediul căruia mesajele ajung la destinație, este drumul parcurs de mesaj dinspre emițător spre receptor.
- Limbajul comunicării poate fi: verbal – cu cuvinte, non-verbal prin limbajul corpului, timpului, spațiului, lucrurilor sau vestimentației și paraverbal - prin folosirea tonalității, accentuării, a ritmului de vorbire.
- Contextul.
- Mediul de comunicare (mediu oral, mediu scris, mediu vizual);
- Feed-back-ul ca mesaj specific prin care emitentul primește de la destinatar un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat;
- Barierele de comunicare, concretizate prin perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare, reducând sau distorsionând fidelitatea sau eficiența mesajului.

Managementul conflictelor

Cauze și categorii

- **Cauzele conflictelor :**
 - diferite de informare;
 - diferite în perceperea aceleiași informații de către persoane diferite;
 - diferite de valori și principii;
 - conflict de poziții;
 - competiție;
 - egoism;
 - frică;
 - neîncredere;
 - intoleranță.
- **Categoriile de conflicte:**
 - Conflicte pornite din activități, care se referă la idei, proceduri și munca în sine;
 - Conflicte centrate pe persoane, care se referă la jocuri de putere, diferențe în alocarea sarcinilor sau conflicte de personalitate. Ambele tipuri pot să apară în același timp, dar conflictele centrate pe persoane sunt cele mai periculoase pentru o echipă.

Etapele evoluției unui conflict

- Anticipare – este stadiul în care așteptăm să apară o problemă, o opinie diferită sau un conflict;
- Diferențe latente;
- Aprobare indirectă: sarcasm, renunțare, cinism;
- Discuții - opinii diferite exprimate deschis;
- Dispute - apar argumente și contraargumente, diferențele se cristalizează în poziții;
- Conflict - persoanele implicate sunt hotărâte să își păstreze pozițiile și încep să crească eficiența argumentelor proprii fără să o observe pe cea a contraargumentelor.

Rezolvarea conflictelor

- Separea conflictelor de persoane.
- Separarea intereselor de poziții.
- Gândește-te la mai multe soluții posibile înainte de a întreba ceva. Problemele complexe au mai multe soluții. ,
- Obține aprobarea părților pentru a aplica o soluție comună. După ce au ajuns la o soluție comună este foarte important ca părțile să fie de acord să o aplice.

Medierea conflictelor

- Enumerarea punctelor divergente.
- Obține aprobarea părților.
- Stabilește ultimul punct asupra căruia părțile au căzut de acord.
- Clarifică argumentele fiecărei părți.
- Creează o viziune comună.
- Generează posibile soluții. Folosește brainstorming-ul sau alte tehnici de stimulare a creativității.
- Obține-le acordul asupra procesului de implementare. Roagă părțile să coopereze și să ajungă la un compromis. Află de ce e nevoie pentru ca ele să considere soluția ca fiind optimă.

Principii de mediere a conflictelor

- Ascultarea activă. Rolul unui mediator este să asculte și să clarifice poziția fiecărei părți. În ascultarea activă accentul cade pe ce se spune și nu pe cum se spune. Efecte pozitive ale ascultării active privesc obținerea unei imagini clare a opiniilor părților, crearea unei bune impresii asupra partenerului, posibilitatea detașării de propriul punct de vedere, astfel având o vedere de ansamblu asupra întregii probleme. Poți folosi și tehnica tăcerii în discuții pentru a obține un rezultat pozitiv atunci când cealaltă parte devine foarte emoțională, amenință sau solicită insistent ceva anume.
- Susținerea corectitudinii. Dacă toți participanții sunt de acord cu faptul că procesul este corect, este foarte probabil că îl vor lua în serios și îi vor accepta rezultatul.
- Asigurarea că cel mult o persoană este înfuriată la un moment dat.

Leadership și management - Tehnici și metode de conducere a activităților

- **Leadership-ul** este acel element al activității de conducere, care se ocupă preponderent de problema resurselor umane, acea aptitudine cu ajutorul căreia liderul influențează, mobilizează membrii organizației la îndeplinirea scopurilor
- Majoritatea colectivelor de astăzi sunt mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead).
- Un lider nu devine astfel datorită titlului sau slujbei sale. Un adevărat lider este acela pe care oamenii îl recunosc și îl acceptă ca atare. Leadership-ul înseamnă muncă, antrenament, greșeli din care se învață și, ceea ce este mai important, angajament. Un lider bun este vizionar, flexibil, inteligent, exemplar, consecvent, știe să interacționeze cu oameni din jur, să îi stimuleze , să îi motiveze , să îi conducă spre succes, să fie corect și să își trateze toți subordonați în egală măsură, să se adapteze.

Stiluri de conducere

- *Diracționarea.* Un manager care folosește acest stil va avea tendința să le spună angajaților ce și cum să facă, fără a le cere neapărat părerea. Acesta este un stil folositor și în situațiile de criză, ce impun acțiuni rapide și decisive, când alții așteaptă indicații. Din perspectiva dezvoltării, acest stil directiv poate deveni rapid contraproductiv, dacă este folosit în exces sau pentru prea mult timp.
- *Antrenarea.* În acest punct managerul începe să echilibreze accentele între direcționare și susținere. În timp ce managerul se menține interesat ca angajatul să-și îndeplinească sarcinile de serviciu, el este, de asemenea, preocupat și de creșterea încrederii și a angajamentului subordonatului său.
- *Susținerea.* Folosind acest stil, managerul împarte mult din procesul de luare a deciziilor cu angajatul. Deși acest stil are o componentă directivă scăzută, aceasta nu înseamnă că managerul nu este preocupat de sarcina de serviciu. Dimpotrivă, managerii din întreaga lume recunosc importanța implicării subordonaților în planificarea și în luarea deciziilor.
- *Delegarea.* În această etapă din conducerea personalului (unde atât „aptitudinile” cât și „voința” sunt funcționale), angajatului i se delegă autoritate și responsabilitate și i se dă libertatea de a acționa.

Un manager de succes este acela care poate folosi toate cele patru stiluri, în funcție de natura situației.

Managementul schimbării

Pasul 1 - Dezghețarea complexului comportamental

- În cadrul oricărui program de schimbare trebuie avute în vedere două aspecte:
 - rezistența la schimbare este un fenomen psihologic, iar promotorii ei sunt indivizii membri ai organizației;
 - indivizii rezistă nu schimbării în sine, ci opun rezistență sfârșitului vechiului comportament.
- În consecință:
 - *Identificați indivizii care ar putea opune o rezistență schimbării;*
 - *Acceptați fata de ceilalți gravitatea pierderilor subiective;*
 - *Recunoașteți pierderile în mod deschis;*
 - *Acceptați semnele de nemulțumire ale angajaților;*
 - *Compensați pierderile;*
 - *Dati oamenilor cât mai multe informații privind schimbarea;*
 - *Definiți cât mai explicit care sunt comportamentele la care se renunță și care comportamente vor fi păstrateși pe viitor.*
 - *Tratați trecutul cu respect.*

Managementul schimbării

Pasul 2 - Zona neutră – Soluții

- Zona neutră se caracterizează prin următoarele fenomene:
 - Crește anxietatea și scade motivația. Oamenii se simt dezorientați și neîncrezători.
 - Cresc comportamentele de evitare, cum ar fi lipsa de la muncă, uneori nemotivată, dar de cele mai multe ori pe motive de sănătate.
 - Vechile probleme, crezute rezolvate, reapar în această perioadă. Toate conflictele și resentimentele sunt pasibile a apărea din nou.
 - În zona neutră sistemele sunt fluctuante, deci imprevizibile și nu se poate pune bază pe ele. De vreme ce indivizii sunt suprasolicitați, și situația este incertă, începe să apară fenomenul pierderii de personal.
 - Dată fiind ambiguitatea zonei neutre, indivizii se grupează în jurul unor opinii polarizate, ceea ce face foarte probabilă reapariția sau crearea unor conflicte, între anumiți indivizi sau anumite grupuri.
 - Indivizii răspund cu greutate sau prin modalități neconforme stimulilor externi. Acest lucru devine îngrijorător atunci când organizația se confruntă cu presiuni competitive.
- Soluții:
 1. "Normalizati" zona intermediară
 2. Redefiniri zona intermediară
 3. Întăriti conexiunile intergrupale
 4. Înființați o echipă de monitorizare a tranziției

Managementul schimbării

Pasul 3 - Reînghețarea. Lansarea noului început

- Noul început, "reînghețarea", este un fenomen psihologic, și nu doar unul faptic. În termeni situaționali, schimbările sunt fenomene rapide: se scot vechile calculatoare, și toată lumea începe să lucreze pe noile mașini; se taie bugetul, și toată lumea continuă să lucreze cu noul buget; se afișează pe perete noua organigramă, și toată lumea își cunoaște noul rol. În termeni situaționali, startul a fost dat.
- Dar de fapt, în termeni psihologici, indivizii sunt în plină tranziție, în ceea ce am denumit anterior drept "zona neutră", și reînghețarea noilor comportamente presupune noi percepții asupra fenomenelor, noi valori, noi atitudini, și cel mai important: noi identități.
- Reînghețarea, noul început, este ultima fază a unui proces organic - tranziție, și care nu are o durată fixă

Formarea continuă FUNCȚII

- **Funcția de profesionalizare** - Prin această funcție, formarea continuă vizează, în special, dezvoltarea capacităților profesionale orientate spre productivitate și antrenarea (exersarea) competențelor existente și obținute prin profesie, indiferent de locul de muncă. Formarea continuă răspunde, astfel, la problema eroziunii (uzării) cunoștințelor și competențelor. Potrivit acestei funcții, am putea defini formarea continuă ca un proces ce permite menținerea sau reactualizarea capacităților și competențelor necesare în exercitarea unei anumite profesii.
- **Funcția de adaptare profesională** - Prin această funcție, formarea continuă vizează, în deosebi, formarea unui bun specialist bine integrat la locul său de muncă. În cazul acesta, formarea continuă veghează (ține sub urmărire, sub control) adaptarea unui nivel de competențe actuale la un alt nivel de competențe obținut (atins) prin exercitarea profesiei într-un mediu de muncă concret.
- **Funcția de angajare profesională** - Această funcție are drept obiect de bază potrivirea (armonizarea, crearea corespunderii) dintre lucrător și mediul său de muncă, având un scop de transformare și de anticipare. Acest tip de formare se caracterizează printr-o îndepărtarea vechilor cunoștințe și deprinderi prin dezvoltarea și însușirea progresivă a noilor cunoștințe și a noilor instrumente.
- **Funcția de organizare socioprofesională** - Această funcție permite a face față schimbării, noului, ca de exemplu, reorientarea proiectului profesional.

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

MARKETING



Conceptul de marketing

- marketingul reprezintă o nouă viziune, o nouă concepție, modernă, asupra orientării, organizării și desfășurării activității economice;
- marketingul reprezintă un ansamblu de activități practice în cadrul cărora se materializează noua orientare a întreprinderii;
- noua viziune de marketing presupune utilizarea unui instrumentar specific de marketing, un instrumentar adecvat pentru cercetarea pieței, pentru investigarea nevoilor de consum, într-un cuvânt pentru fundamentarea științifică a deciziilor de marketing și asigurarea condițiilor necesare realizărilor lor în practică.

Caracteristici de bază ale *marketingului modern*

- **este operațional** – conducerea trebuie să stabilească acțiuni care să conducă la obținerea de rezultate concrete; beneficiile nu vor apărea dintr-o atitudine pasivă față de schimbul de mărfuri și servicii.
- **este orientat către client** – ceea ce face ca organizația respectivă să privească în afara ei, concentrându-se pe cerințele clienților. Eficacitatea sa constă tocmai în găsirea de soluții la “provocările” puse de aceste cerințe.
- **scoate în evidență beneficiul reciproc** – procesul schimbului de mărfuri și servicii acționează permanent și persistă, deoarece este în interesul ambelor părți (atât vânzător cât și cumpărător) ca el să se continue. Prin aceste schimburi ambele părți prosperă, întrucât cerințele sunt satisfăcute de bunurile și serviciile pe care furnizorii continuă să le ofere, iar clienții continuă să le cumpere.
- **este condus de valori** – cultura unei organizații, valorile expuse de conducătorii săi și comunicate celor implicați, se bazează pe dorința de a face afaceri, venind astfel în întâmpinarea solicitării pieței.

Trăsăturile orientării de marketing

- **receptivitate** față de cerințele pieței
- **cunoașterea** riguroasă a acestor cerințe, urmărirea sistematică și chiar anticiparea lor
- **o înaltă capacitate de adaptare** a activității la evoluția cerințelor de consum, la dinamica pieței
- **inventivitate, spirit creator**, permanentă preocupare pentru **înnoire și modernizare**-obiectul acestor preocupări constituindu-l deopotrivă produsele, serviciile, formele de distribuție, metodele de promovare, relațiile întreprinderi cu piața, etc.
- **viziune unitară** asupra întregului șir de activități care alcătuiesc ciclul economic complet al bunurilor și serviciilor (din momentul conceperii lor până în momentul intrării efective în consum)
- **eficiență maximă**, obținută ca rezultat al orientării efective a activității economice către nevoile reale de consum, către cerințele pieței

Politica de marketing

- Politica de marketing reprezintă un ansamblu coerent de componente specifice care pot fi politici de producție de dezvoltare, de aprovizionare, comerciale, financiare, fiecare dintre aceștia înscriindu-se într-un cadru predeterminat de preferințe, ipoteze, anticipații.
- Politica de marketing comportă trei caracteristici:
 - un efort rațional;
 - o evaluare realistă;
 - o bună ierarhizare a deciziilor.

Strategia de marketing și tactica de marketing

- Strategia de marketing reprezintă un ansamblu de principii, proceduri care orientează activitatea de marketing. Strategia de marketing poate lua diferite forme, ea poate fi o strategie de piață, o strategie a prețului, o strategie de distribuție și o strategie promoțională.
- Tactica de marketing este setul de acțiuni ce transpune în practică strategia aleasă, momentul în care trebuie aplicate și de către cine vor fi îndeplinite.
- Tactica se află în raport de subordonare față de strategie, care rămâne stabilă o perioadă mai îndelungată de timp, fiind baza formulării tacticilor ce se află în continuă schimbare, datorită modificării condițiilor concrete ale perioadei respective, a mediului ambiant.

Componentele tacticii de marketing:

- *de comportament* – prin care se manifestă totalitatea faptelor, reacțiilor și actelor întreprinderii în confruntarea cu mediul ambiant;
- *de dezvoltare* – cu ajutorul căreia se definește direcția de dezvoltare tactică a întreprinderii;
- *de poziție* – în care urmărește să pună de acord preocupările tactice cu capacitatea organizației.

Tipuri de tactici de marketing

- - *activă* – ce presupune studierea continuă și sistematică a modificării mediului ambiant, a oportunităților, activități prin care tactica ne apare ca permanent inovatoare;
- - *anticipativă* - care caută să prevadă situațiile avantajoase și riscurile, încercând să pună în acțiune măsurile de prevedere coercitive;
- - *adaptivă* - prin care întreprinderea respectă schimbările intervenite și se adaptează la ele.

Prezentare – publicitate – vânzare

Publicitatea reprezintă orice formă plătită de prezentare și promovare impersonală a ideilor, bunurilor sau serviciilor prin mijloace de informare în masă de către un sponsor bine precizat.

Activitatea de publicitate se desfășoară prin intermediul **mijloacelor publicitare**, denumite și **medii publicitare**. Cele mai importante medii de transmitere a mesajelor publicitare sunt⁵: presa, radioul, televiziunea, cinematograful, publicitatea exterioară, publicitatea interioară, publicitatea prin tipărituri (cataloge, pliante, prospecte, broșuri, agende și calendare), publicitatea directă și publicitatea gratuită.

Promovarea vânzărilor reprezintă o variabilă cantitativă cu acțiune pe termen scurt, care acordă stimulente pentru a încuraja achiziționarea sau vânzarea unui produs sau serviciu. Rezultatele economice obținute din promovare pot fi măsurate cu ușurință din punct de vedere cantitativ.

Promovarea vânzărilor este realizată cu ajutorul unor tehnici grupate în două categorii: **tehnici susținute de marcă** și **tehnici de punere în valoare a produselor la locul vânzării**.

Calitati necesare în activitatea de marketing

- APTITUDINI INTELECTUALE

spirit de observatie, spirit de analiza, spirit de sinteza, gândire abstracta, gândire corecta, vedere în spatiu, intuitie, bun simt, gust, imaginatie creatoare

- MEMORIE

vizuala și auditiva

- CALITĂȚI DE EFICIENȚĂ

metoda, atentionarea, tenacitatea, perseverența, răbdarea, exactitudinea, mobilitate de spirit, inițiativa, încredere în sine, prudența, spiritul de cooperare

Tehnici de negociere

Tactica lui DA...DAR

- Este genul de tactica care ne face mai agreabili pentru partenerul de negociere. Nu costa nimic. Oamenii urasc faptul de a fi negati, contestati, contrazisi. „NU” este o negatie directa si categorica ce taie, rupe si loveste. Prezinta riscul de a ofensa partenerul si de a bloca discutia. „NU” irita si inversuneaza. Este lipsit de delicatete. Oamenii cu tact il evita cu multa grija. O formulare de genul „DA...DAR” poate fi folosita cu sensul de negatie, pastrand si alte doua variante de optiune.
- Ea are trei nuante posibile: una care inseamna „DA”, una care inseamna „poate” si inca una care inseamna chiar „NU”. Oricand se poate continua pe varianta dorita.
- Secretul lui „DA...DAR”, este acela ca permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul si nu ca pe o contrazicere directa a opiniei acestuia.

Tehnici de negociere

Tactica falsei oferte

- Pe scurt, se poate caracteriza ca „un truc de negociere cu... puțin teatru”.
- Negocierea pretului este mai întotdeauna un joc cu suma nulă, în care unul nu poate câștiga fără ca celălalt să piardă. Pe cât posibil, adversarii se manipulează între ei, macar până la limita loialității și moralității.
- Una dintre tacticile oarecum neloiale, întâlnită rar în manuale și des în practică, este acela în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preț atrăgătoare pentru a elimina concurența și a-l motiva în derularea tranzacției. Odată ce a obținut acest lucru, el găsește un motiv pentru a-și modifica oferta inițială. Apoi începe „targuiala” prin care convinge vânzătorul să accepte noua ofertă, de regulă mult mai moderată. Pe cât posibil, vânzătorul este pus în situația să nu prea mai aibă de ales.

Tehnici de negociere

Tactica stresarii si tracasarii

- Atunci cand negociem cu un adversar dificil, neprincipial si dezagreabil, dispus sa se angajeze inutil in tratative dure si prelungite, se recomanda folosirea unor tertipuri si tactici de stresare si tracasare. In cadrul acestora se recomanda o contraaglomeratie insistenta si vicioasa.
- Pot fi folosite fel de fel de manevre laterale, care, desi nu sunt, in mod direct, ofensatoare si umilitoare, au rolul de a sacai si deranja adversarul, punandu-l in situatia de a grabi finalul negocierilor
- Cand relatia pe termen lung nu ne intereseaza si ne propunem folosirea unor astfel de mijloace de presiune, trebuie sa facem acest lucru sub masca celei mai desavarsite nevinovatii si amabilitati, cerandu-ne scuze si prefacandu-ne victime alaturi de adversar.

Tehnici de negociere

Tactica presiunii timpului

- **Aceasta tactica se bazeaza pe ideea simpla dupa care, mai intotdeauna, exista un program de negocieri si o agenda de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate si manipulate astfel incat problema delicata sa ramana la limita expirarii timpului alocat procesului de negociere.**
- In acest scop, se pot folosi orice tertipuri si manevre de tergiversare, ocolire, amanare. Spre sfarsitul negocierilor, de obicei, lucrurile incep sa se precipite. Unul dintre partenerii de discutie trebuie sa prinda avionul sau trenul, o greva este pe cale sa izbucneasca etc. In atare conditii, ritmul negocierilor trebuie grabit si adversarul poate comite usor erori. Una din manevrele simple, dar eficace pentru intarzierea finalului, este recapitularea si desprinderea de concluzii intermediare.
- Alte manevre de tergiversare pot fi bazate pe invocarea lipsei unor documente, pe starea sanatatii cuiva, plecarea in concediu, pe nevoia de deplasari urgente etc.

Tehnici de negociere

Tactica „feliiei de salam”

- Numita si tehnica „pasilor mici” sau tactica „salami”, aceasta se bazeaza pe ideea simpla ca este mai usor a obtine salamul feliuta cu feliuta decat tot deodata. Cand cerem prea mult, prea repede, adversarul poate fi coplesit pentru moment si are tendinta de a se impotrivi. I se pare mult mai usor sa raspunda printr-un refuz. Pentru el devine tot mai dificil sa continue jocul, sub stare de presiune. In schimb, prin obtinerea de avantaje partiale repetate, cu un consum mai mare de timp si rabdare, se poate ajunge mai usor la o victorie totala, in final. Succesele marunte pot trece neobservate, dar se pot cumula mai multe succese mici si fara rasunet, pentru consolidarea pozitiei si obtinerea marilor realizari. Tactica „pas cu pas” este tocmai opusul intelegerilor facute „cu banii jos”.

Tehnici de negociere

Tactica alternarii negociatorilor

- O prima versiune a acestei tactici face ca seful echipei de negociere sa para cu adevarat bland si rezonabil, dar cu totul neputincios in fata presiunilor facute de specialistii din echipa sa. In mod deliberat si indelung premeditat si simulat, restul oamenilor din echipa sunt duri, incapatanati si, aparent, iresponsabili. Pe parcursul procesului de negociere sunt introdusi, pe rand, ingineri, merceologi, juristi, contabili etc. care afiseaza o pozitie dura si intransigenta. In acest fel, ei creeaza o presiune psihologica fata de care partenerul prefera sa lucreze doar cu seful echipei si sa accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia. El, chipurile, nu este de acord intru totul cu coechipierii sai, dar nici nu poate trece prea mult peste ei.
- O a doua versiune consta in schimbarea efectiva a negociatorului. Aceasta inseamna ca, pe parcursul negocierilor, tocmai atunci cand te astepti mai putin, partea adversa inlocuieste negociatorul. Poate fi o lovitura dura, careia i se face fata cu dificultate, pentru ca este mai putin placut sa iei totul de la capat. Noul negociator are posibilitatea sa invoce noi argumente, sa revoce unele din intelegerile facute deja sau chiar sa retraga unele din concesiile acordate de predecesorul sau. Noul negociator este, de regula, omul de varf, care te ia de odihnit cand predecesorul sau te-a extenuat deja.

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

RELAȚII PUBLICE ȘI
COMUNICARE

RELAȚII PUBLICE

- Rolul activ a ceea ce numim curent „relații publice” (PR) poate fi reformulat ca fiind „crearea și menținerea contactelor cu publicul”. La început, sintagma „relații publice” a fost folosită pentru descrierea domeniului managerial dezvoltat la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea în efortul de a crește succesul companiilor prin promovarea unei imagini pozitive.
- Relațiile publice interacționează cu alte domenii cum sunt: PROPAGANDA, MARKETINGUL și PUBLICITATEA. Intre aceste domenii există atât puncte comune cât și diferențe, în ceea ce privește SCOPUL, GRUPUL ȚINTĂ și TIPUL DE COMUNICARE

RESPONSABILITATE CORPORATISTĂ – noțiune și trăsături

- Conform definiției date de Comisia Europeană, pentru a fi responsabilă social o companie trebuie să integreze în acțiunile și în strategiile ei problemele sociale și de mediu legate de interacțiunile în care se implică
- Trăsături:
 - caracter voluntar, implicând responsabilități morale asumate de companii, deasupra celor impuse prin lege
 - crearea de relații pe termen lung și egal profitabile cu piața și cu mediul social, deci mai mult decât simplul act de filantropie sau donație

IMPORTANȚA RELAȚIILOR PUBLICE

- Succesul nu poate fi construit pe apatia sau ostilitatea publicului, ci pe atragerea acestuia, pe înțelegere și consens.
- Departamentul / serviciul / biroul de Relații Publice, (RP), cercetează nevoile, ideile și așteptările publicului și decide care dintre aceste idei sunt importante pentru autoritățile locale.
- Pe baza rezultatelor se hotărăsc metodele de comunicare cele mai adecvate și partenerii, ca și modul în care un astfel de dialog va influența sau nu planul strategic și comportamentul ulterior.

Domeniile Relațiilor Publice

- Cercetare
- Lucru cu grupuri țintă, expoziții, campanii
- Dezvoltarea unei imagini a municipalității
- Contacte cu mass-media
- Contacte cu structurile politice (lobby)
- Contacte cu angajații (relații publice interne)
- Activități caritabile, responsabilități sociale ale organizației
- Managementul situațiilor de criză (crize de comunicare).

ETICA IN AFACERI

- „Etica în afaceri“ este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea agenților economici dintr-o societate capitalistă.
- O definiție sugestivă a eticii propun Andrew Crane și Dirk Matten, într-un foarte recent tratat semnificativ intitulat *Business Ethics. A European Perspective*: „Etica în afaceri este studiul situațiilor, activităților și deciziilor de afaceri în care se ridică probleme în legătura cu [ceea ce este moralmente] bine și rău“ – [în original *right and wrong*] (Crane & Matten, 2004, p. 8).
- Înțelegerea criteriilor morale de conduită în afaceri este deosebit de importantă, deoarece noile structuri organizatorice dau naștere unor noi complicații, (legate de circulația informațiilor și administrarea informațiilor în cadrul diferitelor colective de lucru și al întregii organizații), pentru care nu există precedente tradiționale.

COMUNICAREA IN AFACERI

- Comunicarea permanentă între producători și consumatori, care de regulă sunt despărțiți spațial și temporar, este o necesitate, deoarece o informare corectă și promptă stimulează cererea, o orientează către anumite produse și influențează consumul rațional, provoacă modificări în mentalitățile și atitudinile potențialilor cumpărători, ceea ce se va reflecta în creșterea volumului de bunuri vândute și pe această bază a profitului, ca unic scop al producătorului.
- Principala activitate de comunicare a firmei este mixul promoțional – programul comunicațiilor de marketing – ce constă în „combinăția specifică a instrumentelor de publicitate, vânzarea personală, promovare a vânzărilor și relații publice, utilizate de aceasta pentru a-și îndeplini obiectivele de marketing și publicitate

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

DEZVOLTAREA
DURABILĂ

Scopul, definitia si conditiile dezvoltarii durabile

- Conceptul de dezvoltare durabila a cunoscut mai multe interpretari din 1972 (Conferinta asupra Mediului de la Stockholm) si pana in prezent, toate pornind de la *interdependenta dintre problemele mediului inconjurator, ale bunastarii generale si procesul cresterii economice*.
- Important de retinut este ca dezvoltarea durabila este conceputa ca fiind ” *dezvoltarea care trebuie sa raspunda nevoilor prezentului, fara sa compromita generatiile viitoare de a-si satisface propriile necesitati*” (*Raportul Bruntland – ”Viitorul nostru comun”*).
- In *Declaratia de la Rio cu privire la Mediu si Dezvoltare*, din 13-14 iunie 1992, se apreciaza de asemenea ca ”dreptul la dezvoltare trebuie exercitat astfel incat sa fie satisfacute in mod echitabil nevoile de dezvoltare si de mediu ale generatiilor prezente si viitoare”.
- Tot la *Conferinta de la Rio*, in 1992, a aparut pentru prima data conceptul de *Biodiversitate* si a fost adoptata “*Conventia asupra diversitatii biologice*”, semnata de catre reprezentantii a 150 de state, pentru a reduce declinul accelerat al multor specii si habitate si pentru protejarea biodiversitatii.
- Dezvoltare durabila poate sa insemne ceva bine facut, lucruri rezistente pe termen lung, ce ramane in urma ta pentru generatiile viitoare, ceva care poate fi replicat, ceva care sa mearga fara a fi implicat prea mult politicul. Sensul comun este cel al unei dezvoltari care rezista, in timp si de care beneficiaza toti factorii implicati.

Necesitatea si angajamentul unei dezvoltari durabile

- Reteaua vietii este vitala pentru mentinerea echilibrului si sanatatii pe planeta si in ultima instanta pentru supravietuirea noastra.
- Pentru a asigura conservarea resurselor naturale este necesar ca dezvoltarea in intreaga lume sa aibe in vedere durabilitatea.
- Masurarea biodiversitatii unui areal inainte si dupa realizarea unei dezvoltari, in cadrul acestuia, ne indica daca se realizeaza sau nu o dezvoltare durabila. Prezenta unei Biodiversitati bogate este un indicator pentru faptul ca ducem o viata si o activitate durabila, fara a exploata la maxim resursele naturale.
- Cuvintele “durabil” si “durabilitate” sunt etichetate tot mai mult din perspectiva ecologica, fiind subsumate sub eticheta “VERDE”.
- “Afacerile verzi” sunt afaceri cu “valoare adaugata”, presupunand faptul ca colaborarea este un pas spre “DURABILITATE”

Dimensiunile dezvoltării durabile

- Dezvoltarea durabilă este definită de o **dimensiune naturală** (compatibilitate între mediul creat de om și mediul natural), o **dimensiune economică** (bazată pe competitivitate concurențială), o **dimensiune social-umană** (toate ieșirile din mediul creat de om trebuie să răspundă nevoilor și intereselor prezente și viitoare ale generațiilor care coexistă și care se succed), o **dimensiune național-statală, regională și mondială** (în sensul compatibilizării criteriilor de optimizare atât pe plan național, cât și global).

Prin dezvoltare durabilă se urmărește în principal:

- o compatibilitate constantă și sigură a mediului creat de om cu mediul natural
- egalitatea șanselor diferitelor generații care coexistă sau se succed în timp și spațiu
- introducerea ca scop al dezvoltării durabile a securității natural-umane, în locul maximizării profitului
- introducerea compatibilității strategiilor naționale de dezvoltare, ca urmare a creșterii interdependențelor în plan geoeconomic și ecologic
- mutarea centrului de greutate de la creșterea economică cantitativă și intensivă la calitatea și sănătatea acestuia
- creșterea interdependenței și integrării capitalului ecologic cu cel creat de om și cu capitalul uman (cultural)
- trecerea la o nouă strategie cu caracter natural-uman, în care obiectivele dezvoltării economice și sociale să fie subordonate însănătoșirii omului și mediului natural

Dezvoltare pozitiva versus dezvoltare negativa

- *Dezvoltare pozitiva* - producție mare, de calitate si vandabil
- *Dezvoltare negativa* ar fi in situatia in care s-ar producție mare, dar pe stoc.

Antreprenoriat durabil

- *Antreprenoriatul durabil* este un concept central pentru dezvoltarea durabila si poate fi definit ca un angajament de a face afaceri intr-un mod etic si de a contribui la dezvoltarea economica, contribuind totodata la imbunatatirea vietii lucratorilor, familiilor lor, comunitatilor locale, societatii si lumii in general, precum si generatiilor viitoare.
- *Antreprenoriatul durabil* reprezinta o abordare mai larga, care se aplica adesea si companiilor industriale, multe putand primi certificate de sustenabilitate. Aceasta posibilitate de a se oferi Certificate pentru organizatii si companii care respecta principiile dezvoltarii durabile ar trebui extinsa pentru toate tipurile de companii, inclusive pentru cele mici si mijlocii.