

## CUPRINS

pag.

<b>CAP.1</b>	<b>NOȚIUNILE FUNDAMENTALE PRIVIND CONCEPTUL DE ANTREPRENOR</b>	17
1.1.	Conceptul de antreprenor	17
1.1.1.	Definirea noțiunii de antreprenor	17
1.1.2.	Caracteristici ale spiritului de întreprinzător (antreprenorial)	20
1.1.3.	Evoluția profilului antreprenorului român	23
1.1.4.	Factori de influență ai dezvoltării antreprenoriale	28
1.2.	Antreprenorul și firma	29
1.2.1.	Noțiunea de întreprindere	29
1.2.2.	Tipologia firmelor în România	30
1.2.3.	Mărimea întreprinderii	31
1.2.4.	Definirea întreprinderilor mici și mijlocii și implicațiile europene a acestora	33
1.3.	Dezvoltarea culturii antreprenoriale	36
1.3.1.	Formarea profesională continuă	36
1.3.2.	Formarea antreprenorială la nivel național	37
<b>CAP.2</b>	<b>PARTICULARITĂȚI NAȚIONALE ȘI EUROPENE ÎN EVOLUȚIA ANTREPRENORIATULUI</b>	40
2.1.	Particularități ale managementului antreprenorial	40
2.1.1.	Caracteristici ale funcției de previziune în managementul antreprenorial	41
2.1.2.	Caracteristici ale funcției de organizare în managementul antreprenorial	41
2.1.3.	Caracteristici ale funcțiilor de motivare-antrenare și de coordonare în managementul antreprenorial	42
2.1.4.	Caracteristici ale funcției de control-reglare în managementul antreprenorial	42
2.1.5.	Cuantificarea performanței antreprenoriale	43
2.2.	Situația IMM-urilor în Uniunea Europeană	46
2.2.1.	Preocupări ale Uniunii Europene în sectorul IMM-urilor	47
2.2.2.	Evoluția comparativă a țărilor nou integrate în Uniunea Europeană	49
2.3.	Antreprenoriatul în economia românească	50
2.3.1.	Evoluția IMM-urilor românești în perioada 1990-2002	50
2.3.2.	Evoluția IMM-urilor românești între anii 2002 și 2004	53

2.3.3.	Sectorul IMM-urilor în perioada 2005-2006, premergătoare aderării României la Uniunea Europeană	59
2.3.4.	Evoluția IMM-urilor după aderarea României la Uniunea Europeană	61
2.3.5.	Antreprenoriatul românesc în perioada crizei economice globale din 2008-2009	67
<b>CAP.3</b>	<b>DEZVOLTAREA ANTREPRENORIALĂ A AFACERILOR MICI ȘI MIJLOCII</b>	<b>72</b>
3.1.	Întreprinzătorul și stakeholderii firmei	72
3.2.	Start-up - ul: Crearea de noi firme	74
3.2.1.	Opțiuni ale antreprenorului pentru noua sa afacere	74
3.2.2.	Etape parcurse pentru crearea unei noi firme	76
3.2.3.	Crearea de întreprinderi noi în România	81
3.3.	Surse de finanțare a firmelor mici și mijlocii românești	81
3.3.1.	Finanțarea din surse bancare	82
3.3.2.	Produse de garantare a creditelor bancare	84
3.3.3.	Micro-finanțarea	85
3.3.4.	Programe de sprijin financiar din Fondurile Structurale și de Coeziune	86
3.3.5.	Portofoliul de programe naționale	87
3.4.	Dezvoltarea organizațională a IMM-urilor	88
3.4.1.	Etapele procesului de schimbare organizațională	88
3.4.2.	Etapele procesului de dezvoltare a întreprinderilor prin modelul Greiner	89
3.4.3.	Distribuția regională a sectorului IMM	91
3.4.4.	Rolul capitalurilor de risc pentru dezvoltarea întreprinderilor inovative	95
3.4.5.	Tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) - premiza dezvoltării firmelor românești	97
3.5.	Asistența pentru dezvoltarea antreprenoriatului românesc	99
3.5.1.	Organismele de sprijin în dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii	99
3.5.2.	Tipologia serviciilor de sprijin în dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii	101
3.6.	Francizarea, oportunitate de afaceri pentru antreprenori	107
3.6.1.	Caracteristicile francizării	107
3.6.2.	Alegerea francizei	109
3.6.3.	Avantajele și dezavantajele francizării	112
3.7.	Politica de autoreglementare în afaceri	113
3.7.1.	Principii ale eticii organizaționale	113
3.7.2.	Codul de etică al antreprenorului român	114
3.7.3.	Principii etice practice în relațiile firmelor cu partenerii de afaceri	116
3.8.	Riscul antreprenorial în afaceri	118
3.8.1.	Înclinația întreprinzătorului pentru risc	118
3.8.2.	Conceptul de risc	120
3.8.3.	Evaluarea riscului	121

	3.8.3.1.	Riscul economic	121
	3.8.3.2.	Riscul financiar	124
	3.8.3.3.	Riscul de faliment	125
3.9.		Problemele și cauzele de eșec ale antreprenorului lansat în afaceri	133
	3.9.1.	Principalele probleme cu care se confruntă antreprenorii români în afaceri	133
	3.9.2.	Cauze de eșec ale antreprenorului lansat în afaceri	136
<b>CAP.4</b>		<b>PLANUL DE AFACERI – INSTRUMENT ANTREPENORIAL STRATEGIC</b>	138
4.1.		Ciclul procesului de planificare strategică a afacerilor unei firme	138
4.2.		Noțiunea de „plan de afaceri”	140
4.3.		Elaborarea planului de afaceri	141
4.4.		Utilizarea planului de afaceri	144
4.5.		Etapele întocmirii planului de afaceri	145
4.6.		Cuprinsul unui plan de afaceri de succes	147
4.7.		Greșeli la întocmirea planului de afaceri	155
<b>CAP.5</b>		<b>DIRECȚII DE EVOLUȚIE ALE ANTREPENORIATULUI</b>	157
5.1.		Elemente de bază ale managementului strategic antreprenorial	157
	5.1.1.	Particularități ale managementului strategic antreprenorial	157
	5.1.2.	Caracteristici privind evoluția rețelei naționale de incubatoare de afaceri în România	158
5.2.		Direcții privind dezvoltarea antreprenoriatului în context european	159
	5.2.1.	Programele Naționale de Reforme postaderare la UE - premiza evoluției spre performanță a IMM-urilor românești	159
	5.2.2.	Orientări guvernamentale și europene pentru susținerea viitoarelor afaceri mici și mijlocii	167
	5.2.3.	Strategia europeană de dezvoltare 2020 – impactul asupra antreprenoriatului	169
5.3.		Inovarea - premiza creșterii performanței antreprenoriale	171
	5.3.1.	Inovarea în context european	171
	5.3.2.	Activitatea de Cercetare-Dezvoltare în România după integrarea în UE	177
	5.3.3.	Politici guvernamentale pentru sectorul de Cercetare-Dezvoltare – <i>Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (CDI)</i>	181
	5.3.4.	Cadrul general românesc pentru Inovare-Cercetare-Dezvoltare	184
	5.3.5.	Rolul mediului de afaceri în Cercetare-Dezvoltare-Inovare	185
	5.3.6.	Inovarea în sectorul IMM	187

	<b>5.3.6.1.</b>	Inovarea și managementul proprietății intelectuale în afacerile mici și mijlocii	187
	<b>5.3.6.2.</b>	Evoluția patentelor la nivel european	192
	<b>5.3.6.3.</b>	Barierile utilizării informațiilor patentate în întreprinderi	193
	<b>5.3.6.4.</b>	Tipologia inovațiilor în întreprinderile românești	195
	<b>5.3.6.5.</b>	Bariere întâlnite de IMM-urile românești în activitatea de inovare	197
	<b>5.3.6.6.</b>	Sursele de informație pentru Întreprinderile inovatoare	200
<b>5.4.</b>		Experiențe antreprenoriale de succes	201
	<b>5.4.1.</b>	Experiențe antreprenoriale românești de succes	202
	<b>5.4.2.</b>	Antreprenori de succes recunoscuți la nivel global	207

### PARTEA a - II - a

## STUDIU DE CAZ – MANAGEMENTUL AFACERII PRIN PLANUL DE AFACERI

<b>CAP.6</b>		<b>ÎNTOCMIREA PLANULUI DE AFACERI - CAZUL LANSĂRII ANTREPRENORULUI ÎN AFACERI (START UP)</b>	213
<b>6.1.</b>		Prezentarea studiului de caz	213
	<b>6.1.1.</b>	Date și informații cu caracter general	214
	<b>6.1.2.</b>	Date și informații specifice privind consumul de energie electrică și nivelul SDV -urilor	216
	<b>6.1.3.</b>	Date și informații specifice privind cursul de schimb și prețurile materiilor prime procurate din import	217
	<b>6.1.4.</b>	Date și informații specifice privind normele de timp pentru personalul direct productiv	217
	<b>6.1.5.</b>	Date și informații specifice privind consumul de materii prime și de materiale	219
	<b>6.1.6.</b>	Date și informații privind nivelul salariilor personalului indirect productiv	220
	<b>6.1.7.</b>	Date și informații specifice privind cheltuielile generale de administrație, de desfacere și cheltuielile comune secțiilor	222
<b>6.2.</b>		Marketingul firmei	223
<b>6.3.</b>		Managementul firmei	224
	<b>6.3.1.</b>	Elaborarea strategiei firmei	224
		<b>6.3.1.1.</b> Justificarea finanțării afacerii	224
		<b>6.3.1.2.</b> Analiza S.W.O.T.	225
	<b>6.3.2.</b>	Managementul operațional al afacerii	227
	<b>6.3.3.</b>	Managementul resurselor umane	229
	<b>6.3.4.</b>	Organizarea activităților IMM-ului	231
<b>6.4.</b>		Planificarea financiară	235
	<b>6.4.1.</b>	Dimensionarea necesarului de resurse financiare pentru cheltuielile indirecte	235

---

6.4.2.	Dimensionarea necesarului de materii prime și de materiale pentru activitatea direct productivă	236
6.4.3.	Calculul costului unitar	240
6.4.4.	Calcularea cifrei de afaceri	244
6.4.5.	Planificarea financiară a afacerii pe termen lung	246
6.5.	Analiza economico-financiară a afacerii	257
6.5.1.	Analiza riscului economic al afacerii	257
6.5.2.	Calculul indicatorilor globali previzionați de eficiență	257
6.5.3.	Analiza indicatorilor economico-financiar previzionați	265
6.6.	Eficiența managementului afacerii	266
6.6.1.	Elemente teoretice privind eficiența managementului	266
6.6.2.	Evaluarea eficienței managementului antreprenorial din studiul de caz	266
6.7.	Concluzii	267
<b>BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ</b>		269
<b>ANEXE</b>		273