

# CUPRINS

<i>Introducere</i> .....	11
<b>1. Dimensiunile fundamentale ale afacerii în economia de piață</b> .....	13
1.1. Formele juridice pentru inițierea și desfășurarea unei afaceri.....	13
1.2. Opțiuni pentru inițierea-demararea unei afaceri.....	16
1.3. Raporturile juridice comerciale în afaceri în economia de piață.....	19
1.4. Aspecte de bază privind finanțarea afacerilor.....	23
<b>2. Firma de afaceri – noțiuni de bază, particularități și rol</b> .....	31
2.1. Elemente de teoria firmei.....	31
2.2. Definirea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM).....	31
2.3. Statutul microîntreprinderilor de afaceri.....	34
2.4. Practica înființării unei firme comerciale pentru afaceri.....	35
2.4.1. Aspecte de bază.....	35
2.4.2. Algoritmul constituirii practice a unei societăți comerciale.....	40
2.5. Adaptarea Codului CAEN după regula comunitară europeană.....	49
<b>3. Întreprinzătorul și operaționalizarea unei firme pentru derularea afacerilor...</b>	51
3.1. Întreprinzătorul și afacerea sa.....	51
3.2. Caracteristicile întreprinzătorilor de mici afaceri.....	52
3.3. Întreprinzătorul și micile afaceri.....	53
3.2.1. Aspecte de bază.....	53
3.2.2. Micile afaceri.....	54
3.4. Tipologia și rolul întreprinzătorului din firmele de afaceri.....	58
3.5. Întemeietorii de întreprinderi de afaceri.....	59
3.6. Factori de succes la înființarea unei afaceri (firme).....	69
3.7. Sistematizarea formalităților necesare întemeierii unei afaceri.....	69
3.7.1. Introducere.....	69
3.7.1.1. Alegerea formei de organizare a firmei.....	70
3.7.1.2. Particularități ale formelor de organizare a afacerii.....	71
3.7.1.3. Aspecte relevante ale verbului de organizare a afacerii în funcție de tipul societății.....	71
3.7.2. Etapele ce trebuie parcurse pentru deschiderea unei firme.....	72
3.7.2.1. Pre-înregistrare (activități pregătitoare).....	72
3.7.2.2. Înregistrarea comerciantului (afaceristului).....	74
3.7.2.3. Autorizarea funcționării comerciantului (afaceristului).....	74
3.7.2.4. Certificatul de înregistrare și anexe.....	75
3.7.2.5. Notificarea comerciantului de către instituții publice.....	75
3.7.3. Efectele juridice ale fazelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei afaceri (societăți comerciale).....	76
3.7.4. Actele normative care reglementează materia înregistrării și autorizării funcționării comercianților.....	76

<b>4. Planul de afaceri</b> .....	78
4.1. Concepearea planului de afaceri. Conținut, rol și aplicații.....	78
4.1.1. Introducere în planul de afaceri.....	78
4.1.2. Necesitatea planificării.....	78
4.1.3. Activitatea de planificare.....	81
4.1.4. Colectarea datelor.....	81
4.1.5. Elaborarea proiectului de plan.....	82
4.1.6. Determinarea tipului de plan.....	83
4.1.7. Afacerea, firma, strategia și echipa de management.....	84
4.1.7.1. Firma: trecut, prezent și viitor.....	85
4.1.7.2. Strategia.....	85
4.1.7.3. Echipa managerială.....	87
4.2. Concretizarea planului de afaceri.....	88
4.2.1. Bazele conceptuale pentru formularea unui plan de afaceri.....	88
4.2.2. Necesitatea și utilitatea planului de afaceri.....	89
4.2.3. Conținutul unui plan de afaceri.....	90
4.2.4. Model de plan de afaceri.....	96
<b>5. Organizarea și conducerea afacerilor</b> .....	114
5.1. Aspecte manageriale distinctive în cadrul afacerilor.....	114
5.2. Organizarea și funcționarea afacerilor.....	115
5.3. Principiile de elaborare a structurii de organizare a afacerilor.....	115
5.4. Alegerea structurilor organizaționale în afaceri.....	119
5.5. Organizarea structurală a firmelor de afaceri.....	120
5.5.1. Aspecte de bază.....	120
5.5.2. Structura organizatorică a firmei de afaceri.....	120
5.6. Organizarea și structurarea reuniunilor de afaceri.....	122
5.7. Organizarea înregistrării datelor afacerii într-o firmă.....	123
5.8. Tendințe moderne în organizarea structurală a formelor de afaceri.....	124
5.9. Impreviziunea în managementul afacerilor.....	126
5.10. Conducerea afacerilor.....	128
5.10.1. Aspecte de bază.....	128
5.10.2. Funcțiile managementului în activitățile de afaceri.....	128
5.10.2.1. Interdependența dintre funcțiile managementului în afaceri....	128
5.11. Metode și tehnici utilizate în managementul afacerilor.....	132
5.11.1. Noțiunea de metodă.....	132
5.12. Tipurile de metode utilizate în managementul afacerilor.....	132
5.13. Stiluri de conducere în afaceri.....	138
5.14. Managementul societății pe acțiuni.....	140
5.15. Managementul continuității în afaceri.....	141
5.16. Serviciile de sprijinire a afacerilor.....	142
5.17. Tehnici de conducere a afacerilor.....	143
5.17.1. Utilizarea operațională a negocierilor.....	143
5.17.2. Consultanța de afaceri prin procedura dialogului competitiv.....	145
5.18. Evaluarea afacerilor.....	148
5.19. Analiza diagnostic și rolul ei în evaluarea și reglarea performanțelor economico-financiare ale afacerii.....	149
5.20. Evaluarea operațională a afacerilor.....	150
5.20.1. Aspecte de bază.....	150

5.20.2. Metodele bazate pe multiplu de venit.....	151
5.20.3. Efectuarea de ajustări.....	152
5.20.4. Evaluarea activelor necorporale prin metode rapide.....	152
5.20.5. Alte metode rapide de evaluare.....	152
5.20.6. Standardul Internațional de Practică în Evaluare 12 (GN12).....	153
5.21. Managementul incubatoarelor de afaceri.....	154
5.22. Rolul intermediarilor de afaceri.....	160
5.23. Managementul performanței afacerii.....	161
<b>6. Sistemul decizional și eficiența economico-financiară în managementul afacerilor</b> .....	<b>163</b>
6.1. Decizia în managementul afacerilor.....	163
6.2. Sistemul informațional pentru decizii în afaceri.....	166
6.3. Modele decizionale în afaceri.....	166
6.4. Calculația costurilor și bugetarea afacerilor ca instrumente decizionale în afaceri.....	168
6.4.1. Fundamentarea deciziilor pe baza calculației costurilor.....	168
6.4.2. Necesitatea calculației costurilor și bugetarea.....	169
6.4.3. Metode de calculație a costurilor.....	170
6.4.3.1. Bugetarea.....	170
6.5. Bilanțul și exercițiul contabil în cadrul afacerii.....	171
6.6. Bilanțul, contul de profit și pierderi. Fluxul de numerar folosit ca instrument managerial într-o afacere.....	172
6.6.1. Aspecte generale.....	172
6.6.2. Bilanțul.....	172
6.7. Indicatori financiari ai unei afaceri.....	178
6.8. Rolul Codului Fiscal în afaceri.....	184
6.9. Influența taxelor locale asupra afacerii.....	186
6.10. Pro-rata în afaceri.....	186
6.11. Contribuțiile sociale și afacerile.....	187
6.12. Declarațiile financiare ale afacerii.....	187
6.13. Cazierul fiscal.....	188
6.14. Accizele.....	188
6.15. Influența factorilor de mediu asupra firmei de afaceri.....	189
<b>7. Comunicarea în managementul afacerilor</b> .....	<b>191</b>
7.1. Conținutul noțiunii de comunicare.....	191
7.2. Valori culturale în comunicare.....	191
7.3. Rețelele de comunicare în cadrul unei afaceri.....	192
7.4. Funcțiile comunicării.....	193
7.5. Categoriile și formele de comunicare.....	193
7.6. Bariere în comunicare.....	197
7.7. Noțiunea de comunicare în firmă.....	197
7.8. Comunicarea în afaceri.....	197
7.9. Modele de comunicare în afaceri.....	199
7.10. Tehnici de comunicare în cadrul afacerilor.....	200
<b>8. Politica de personal în managementul afacerilor</b> .....	<b>201</b>
8.1. Planificarea necesarului de personal.....	201
8.2. Recrutarea și selecția personalului operațional și de execuție în firmele de afaceri...	201

8.2.1. Recrutarea personalului în firmele de afaceri.....	201
8.2.2. Selectarea personalului în firmele de afaceri.....	203
8.3. Managerii și conducerea afacerilor în firmele moderne.....	205
8.4. Selecția managerilor pentru organizarea și conducerea afacerilor.....	207
8.5. Perfecționarea managerilor din afaceri.....	208
<b>9. Participarea în managementul afacerilor.....</b>	<b>210</b>
9.1. Socializarea și integrarea participativă a managerilor și angajaților în firma de afaceri.....	210
9.2. Succesiunea în afacerile de familie.....	212
<b>10. Riscul, stresul și succesul în managementul afacerilor.....</b>	<b>214</b>
10.1. Riscul în afaceri – concept și trăsături specifice.....	214
10.2. Riscul managerial în afaceri.....	215
10.3. Riscul și incertitudinea în afaceri.....	216
10.4. Tipologia riscului în afaceri.....	217
10.5. Factorii de risc în afaceri.....	220
10.6. Analiza riscului de faliment al afacerii.....	221
10.7. Managementul centralizat al riscului în afaceri.....	226
10.8. Motivația pentru succes în afaceri.....	226
10.9. Pregătirea afacerii spre vânzare.....	227
10.10. Sprijinirea afacerii prin determinarea prețului minim la vânzare.....	227
10.11. Vinderea afacerii.....	228
10.11.1. Aspecte de bază.....	228
10.11.2. Listarea la bursă.....	228
10.11.3. Vânzarea unor proprietăți ale firmei.....	228
10.11.4. Strategii de succesiune.....	229
10.12. Ieșirea din parteneriatul de afaceri.....	229
10.13. Stresul în afaceri.....	230
10.14. Factorii de stres în afaceri.....	231
10.15. Categoriile de măsuri de acțiune față de prezența stresului în afaceri.....	231
10.16. Reducerea stresului în activitățile aferente afacerilor.....	232
10.17. Consilierea pe probleme de stres în afaceri.....	233
<b>11. Managementul activității de marketing în afaceri.....</b>	<b>234</b>
11.1. Marketingul în managementul afacerilor.....	234
11.1.1. Orientarea de marketing în managementul afacerilor.....	234
11.1.2. Orientarea dată de client.....	235
11.1.3. Organizarea marketingului.....	236
11.1.4. Forța profitului.....	236
11.2. Alternative la conceptul de marketing.....	236
11.3. Managementul intrării și ieșirii de pe piață.....	237
11.4. Internetul în afaceri.....	237
11.5. Afacerile electronice ( <i>e-business</i> ).....	239
11.6. Contractele la distanță.....	242
11.7. Marketingul în faza de lansare a unei afaceri.....	243
11.8. Exemple de elemente de legislație fiscală (decembrie 2007).....	246

<b>12. Etica în managementul afacerilor</b> .....	251
12.1. Noțiunea de etică în afaceri.....	251
12.2. Cultura organizațională și etica afacerilor.....	252
12.3. Teorii ale eticii în afaceri.....	253
12.3.1. Aspecte generale.....	253
12.3.2. Abordări minimaliste.....	254
12.3.3. Abordări maximaliste.....	256
12.4. Elemente de etică a afacerilor în întreprinderi.....	257
12.5. Codurile de etică.....	258
12.6. Etica salariului echitabil și a condițiilor de muncă.....	259
12.7. Problemele etice în relațiile dintre acționari și manageri.....	259
12.8. Probleme etice determinate de globalizarea piețelor financiare.....	260
12.9. Combaterea practicilor incorecte în afaceri.....	261
<b>13. Internaționalizarea afacerilor</b> .....	264
13.1. Abordări manageriale asociate globalizării.....	264
13.2. Clusterizarea mediului global de afaceri.....	264
13.3. Afacerile economice internaționale.....	265
13.4. Factori motivaționali implicați în tranzacții internaționale.....	266
13.5. Strategii de organizare în managementul internațional al afacerilor.....	266
13.6. Planificarea și controlul în afacerile transnaționale.....	268
13.7. Modelul european de management al afacerilor.....	269
13.8. Inițiativa derulării activităților de export.....	269
13.9. Fazele internaționalizării afacerilor.....	270
13.10. Contractul internațional pentru derularea afacerilor.....	271
13.11. Licitările în afacerile internaționale.....	275
13.12. Negocierea în afacerile internaționale.....	275
13.13. Plățile internaționale.....	276
13.14. Concesionarea dreptului de a comercializa produse/servicii – ca opțiune de dezvoltare.....	277
13.15. Metode de control al canalelor internaționale de distribuție.....	278
13.16. Riscurile în afacerile internaționale.....	278
<b>14. Studii de caz</b> .....	280
<i>Studiu de caz nr. 1</i> .....	280
Programe operaționale sectoriale.....	280
<i>Studiu de caz nr. 2</i> .....	281
Finanțarea afacerilor cu surse din Uniunea Europeană.....	281
<i>Studiu de caz nr. 3</i> .....	286
Orientări pentru începerea unei afaceri pe piața de capital.....	286
<b>Bibliografie</b> .....	288

© Editura Fundației *România de Mâine*, 2008

**Editură acreditată** de Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului  
prin Consiliul Național al Cercetării Științifice  
din Învățământul Superior

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**GÂF-DEAC, MARIA**

**Managementul afacerilor**/ Maria Gâf-Deac – București –

Editura Fundației *România de Mâine*, 2008

Bibliogr.

ISBN 978-973-163-185-1

65.012.4:336

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă  
și prin mijloace tehnice, este strict interzisă  
și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului  
revine exclusiv autorului/autorilor.*