



Women Entrepreneurship
A Job Creation Engine for South
Eastern Europe


MODULE DE TRAINING PENTRU ANTREPRENOARE

GHID DE TRAINING



**SEE
CEL**

**South East European Centre
for Entrepreneurial Learning**

Selska cesta 217 / IV
HR - 10000 Zagreb, Croatia
www.seecel.eu
@seecel 

Provocările pieței globale au atras atenția asupra nevoii de diversificare a economiilor locale și naționale pentru ca acestea să fie cât mai pregătite pentru confruntarea directă cu conjuncturile nestatornice ale pieței. Unul din pilonii cheie pentru păstrarea acestei diversități este impulsivitatea unui număr cât mai mare de femei să devină antreprenoare. Cele mai recente studii fac eforturi susținute pentru a identifica provocările cu care se confruntă femeile în demararea propriei afaceri. Interviuurile și studiile realizate au arătat că femeile de afaceri „consideră că lipsa de dezvoltare a capacităților, cum este formarea profesională, frânează creșterea întreprinderilor”¹ și că „îmbunătățirea educației și a formării este o componentă importantă a politicilor de dezvoltare.”²

Modulele de training sunt dezvoltate pornind de la ideile menționate mai sus. Scopul acestora este de a ajuta actualele și viitoarele antreprenoare să facă față provocărilor cu care se confruntă la înființarea și dezvoltarea unei afaceri. Acest ghid subliniază importanța rolului femeilor de afaceri pentru economia locală, națională și internațională și de a crește gradul de conștientizare a provocărilor specifice cu care se confruntă antreprenoarele la toate nivelurile și din toate punctele de vedere ale întreprinderii.

Un grup de lucru al Centrului regional de dezvoltare a competențelor în antreprenoriat pentru țările

Europei de Sud-est (South East European Center for Entrepreneurial Learning, în continuare SEECCEL) a redactat atât acest ghid, cât și modulele de training. Materialele menționate servesc drept prim pas spre o abordare sistematică a dezvoltării formării în fiecare țară. Este de așteptat ca fiecare țară, mai ales asociațiile ei de oameni de afaceri, să folosească modulele de formare profesională care răspund caracteristicilor, condițiilor și necesităților locale și regionale. Pe parcursul acestei faze, feedback-ul primit de la antreprenoarele care vor beneficia de această formare are o importanță deosebită pentru dezvoltarea în continuare a modulelor de formare profesională astfel încât acestea să fie și mai relevante pentru nevoile actuale ale antreprenoarelor. Glasul și sugestiile fiecărei femei de afaceri vor contribui direct la stabilirea unui sistem solid de formare profesională pentru a ajuta femeile de afaceri să se confrunte cu provocările actuale și viitoare.

Ghidul prezintă trei module de training cuprinzând diverse sesiuni care tratează practici eficiente de afaceri. Potrivit studiului internațional referitor la nevoile de formare ale antreprenoarelor (WETNAS - Women Entrepreneurs Training Needs Analysis System) derulat de SEECCEL în nouă țări, trei domenii necesită o acțiune imediată: concentrarea pe client, îmbunătățirea culturii financiare și dezvoltarea competențelor de conducere și motivare.

¹ Studiu cu privire la antreprenoriatul și inovațiile feminine, UNCTAD/DIAE/ED/2013/1, p. xi.

² Studiu cu privire la antreprenoriatul și inovațiile feminine, UNCTAD/DIAE/ED/2013/1, p. 19.

CONȚINUT

PLANUL SESIUNILOR DE TRAINING	4
1. Primul modul de training: Concentrarea pe client.....	5
Descoperiți-vă și atrageți-vă clientul.....	6
Propunerea Unică de Valoare (PUV).....	7
Branding.....	7
Dezvoltarea unei relații durabile cu clientul	8
2. Al doilea modul de training: îmbunătățirea culturii financiare	9
Introducere în finanțe.....	10
Gestionarea operațiunilor financiare	11
Instrumente și servicii financiare	11
Pași înainte.....	12
3. Al treilea modul de training: Dezvoltarea competențelor de conducere și motivare	14
Procesul de management strategic.....	15
De la strategie la implementare	16
Planificarea resurselor umane.....	16
Dezvoltarea resurselor umane.....	17

PLANUL SESIUNILOR DE TRAINING



Planul sesiunilor de training oferă informațiile de bază pentru formatori și pentru viitorii cursanți și programul sesiunilor de training și ordinea materialelor. Toate modulele de training sunt structurate identic. Obiectivele primare de învățare în fiecare modul sunt competențele care trebuie dezvoltate sau îmbunătățite și includ bibliografia necesară și celelalte materiale auxiliare. Fiecare modul conține patru teme distincte, iar fiecare temă este împărțită în patru sesiuni. În toate modulele este folosită aceeași metodă însoțită de materiale auxiliare.

Abordarea predării și a învățării:

În module este folosită o abordare activă a predării și învățării și combinația dinamică de activitate individuală și de grup cu scopul atingerii unui nivel înalt de eficiență. Baza teoretică și conținutul includ studii de caz, discuții de grup, schimb de experiență și învățare reciprocă (*peer learning*). Aplicarea acestor materiale asigură posibilitatea de a învăța unii de la alții și punerea în aplicare a noilor cunoștințe, abilități și atitudini în mediul de afaceri. Cursul complet de formare este o combinație de materiale interactive pentru discuție, simulări și exemple din viața reală. Modulele asigură o abordare interactivă care include jocul de rol (*role playing*) și consilierea grupului de către experți (*group coaching*).

Formarea și materialele pentru formare:³

Formarea și materialele pentru formare sunt adaptate dinamicii formării interactive. Materialele sunt alcătuite din lecturi, handout-uri, exerciții, teme de lucru, șabloane, înregistrări video, fișe de lucru, studii de caz și jocuri de simulare.

Evaluarea formării:

Evaluarea formării se efectuează prin evaluarea zilnică și evaluarea finală a modulului prin feedback-ul participanților și evaluarea grupului de participanți (*peer group*).

Durata formării

Durata formării este doar orientativă. Fiecare modul de training va fi alcătuit din patru zile de seminar cu un total de 20 de ore, 5 ore/zi. Timpul necesar pentru sesiunile de training poate varia de regulă în funcție de necesitățile specifice, solicitări etc.

3 Materialele sunt disponibile pe pagina de Internet a SEECEL și oferă exemple care au fost elaborate de membrii grupului de lucru și de experți internaționali. Vi le împărtășim cu deosebită plăcere.

1. PRIMUL MODUL DE TRAINING: CONCENTRAREA PE CLIENT

SCOPUL ACESTUI MODUL DE FORMARE ESTE DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR CARE VOR ASIGURA O RELAȚIE DURABILĂ CU CLIENȚII CARE AR PUTEA DUCE LA CREAREA UNOR AVANTAJE COMPETITIVE PE PIAȚĂ.

În temeiul acestei idei de bază, modulul se concentrează pe actualizarea și extinderea cunoștințelor elementare de marketing. Participanților le sunt prezentate idei noi în legătură cu targetarea adecvată a clienților, diferențierea produselor și branding. Materialele de training conțin o serie de exerciții și studii de caz, în timp ce sesiunile de training sunt organizate prin prezentări și ateliere care încurajează învățarea reciprocă.

REZULTATE AȘTEPTATE ALE ÎNVĂȚĂRII

IDENTIFICAREA NEVOILOR CLIENTULUI

DEFINIREA ȘI ABORDAREA ADECVATĂ CLIENȚILOR ȚINTĂ

CAPACITATEA DE A ELABORA O PROPUNERE UNICĂ DE VALOARE (PUV)

ÎNȚELEGEREA VALORII BRANDULUI ȘI PREZENTAREA PROCESULUI DE BRANDING

CAPACITATEA DE A RECUNOAȘTE DIFERITE ABORDĂRI PROMOȚIONALE

CAPACITATEA DE A FOLOSII EFICIENT ABORDAREA PROMOȚIONALĂ

PREZENTAREA AVANTAJELOR UTILIZĂRII MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR CU CLIENȚII (CRM)

SESIUNILE DE TRAINING	CONCENTRAREA PE CLIENT			
	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4
	Tema 1 Descoperiți-vă și atrageți-vă clientul	Tema 2 PUV (Propunerea Unică de Valoare)	Tema 3 Mixul de marketing și branding	Tema 4 Dezvoltarea unei relații durabile cu clientul
Sesiunea 1	Identificarea nevoilor clienților prin intermediul studiilor de piață	Schimb de experiență și bune practici Propunerea Unică de	Brandul	Managementul relațiilor cu clienții - CRM
Sesiunea 2	Monitorizarea clienților în sensul noilor nevoi și produse	Valoare – PUV	Mixul de marketing	Colaborarea cu clienții
Sesiunea 3	Prospectarea pieții cu resurse limitate	Exercițiu practic	Schimb de experiență și bune practici	Importanța abilităților de comunicare în marketing
Sesiunea 4	Clientul ideal (B2B, B2C)	Dezvoltarea produselor printr-o abordare participativă	Schimb de experiențe și bune practici	Menținerea și satisfacerea clienților

DESCOPERIȚI-VĂ ȘI ATRAGEȚI-VĂ CLIENTUL

Înțelegerea importanței orientării către client poate duce la o diferențiere semnificativă în ceea ce privește poziția pe piață a întreprinderii. Datorită revoluției digitale și globalizării, clienții trăiesc într-un ritm mai alert și în condiții mai complexe. Scopul acestei teme este de a dezvolta o abordare adecvată a clienților țintă.

Sesiunea 1: Identificarea nevoilor clienților prin sondarea pieții

Această sesiune de training este planificată ca un exercițiu în cadrul căruia toți participanții se comportă ca vânzători individuali care încearcă să vândă un obiect sau un serviciu pe care l-au produs singuri sau al cărui proprietari sunt. Scopul exercițiului este de a conștientiza elementele de bază din marketing și importanța îndeplinirii cerințelor clientului. Va fi aplicată comparația diferitelor strategii de marketing și se va stimula dezvoltarea strategiilor individuale.

Sesiunea 2: Monitorizarea clienților în sensul de noi cerințe și produse

Cunoașterea trendurilor și a abordărilor inovatoare ale relațiilor cu clienții sunt mijloace importante pentru orice întreprindere. Această sesiune de training descrie modalitățile de colectare a informațiilor necesare privind piețele și consumatorii, incluzând surse, metode, instrumente, resurse interne și externe, și „fă singur” (Do It Yourself - DIY) pentru întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri). Conține, de asemenea, descrierea căii de la ofertă la satisfacția clientului.

Sesiunea 3: Sondarea pieții cu resurse reduse

Sondarea pieții include colectarea de informații relevante pentru o problemă specifică de marketing cu care se confruntă o organizație. Sesiunea se ocupă de metodele de aplicare a sondării pieții cu resurse limitate și include definirea obiectivelor studiului, elaborarea și aplicarea planului de studiu și interpretarea rezultatelor.

Sesiunea 4: Clientul ideal

Profilul clientului ideal este tipul de utilizator pentru care s-a dovedit că obține cea mai mare valoare din utilizarea produsului sau serviciului, în raport cu eforturile depuse de vânzător pentru efectuarea vânzării. Sesiunea definește pașii importanți în crearea profilului clientului ideal, cum ar fi înțelegerea obiceiurilor lui de consum. Pentru a face acest lucru, trebuie discutat cu clienții, trebuie adunate feedback-urile, trebuie evaluat nivelul resurselor, urmărite posibilitățile de livrare, trebuie asigurată formarea adecvată a personalului și trebuie folosită la maximum tehnologia.

PROPUNEREA UNICĂ DE VALOARE (PUV)

PUV poate fi un factor important în îmbunătățirea perspectivelor unei întreprinderi într-un mediu de concurență. Stabilirea aspectelor PUV definește strategia întreprinderii, ofensivă sau defensivă, ceea ce poate fi un aspect cheie pentru poziționarea întreprinderii pe piață. Această temă prezintă modalitățile de relaționare cu clienții relevanți pentru întreprindere, asigurându-se că produsul sau serviciul se disting printre ceilalți de pe piață.

Sesiunea 1: Schimbul de experiență și bune practici

Sesiunea se concentrează pe schimbul de experiență și bune practici, pe învățarea reciprocă și pe prelucrarea feedback-urilor.

Sesiunea 2: Definirea Propunerii Unice de Valoare

PUV este alcătuită de obicei dintr-un text cu un element vizual care descrie ce este unic la întreprindere și care se reflectă direct asupra brandului acesteia. Sesiunea propune evaluarea Propunerii Unice de Valoare prezente și oferă multe sugestii despre cum trebuie elaborată o nouă propunere.

Sesiunea 3: Sesiune de exerciții practice

Sesiunea se concentrează pe aplicarea cunoștințelor dobândite în timpul cursului, prin intermediul exercițiilor. Analiza valorii va compara strategia întreprinderii cu strategia concurenților, evidențiind factorii importanți care ar trebui luați în considerare.

Sesiunea 4: Dezvoltarea participativă a produselor

Dezvoltarea produselor necesită înțelegerea reală a nevoilor clienților și a ciclului de viață a produselor. Sesiunea pune problema abordării ofertei întreprinderii și structurării acesteia și se concentrează pe elaborarea platformei, pe strategiile de poziționare și pe Propunerea Unică de Vânzare (Unique Selling Proposition - USP).

BRANDING

Brandul comunică cu clienții în așa fel încât aceștia știu la ce să se aștepte de la produsele și serviciile acestui brand. Această temă analizează informații relevante și cele mai potrivite abordări privind promovarea informațiilor despre branding.

Sesiunea 1: Brandul sau Marca

Brandul este suma caracteristicilor vizuale, emoționale, raționale și culturale pe care consumatorii le asociază cu o anumită organizație sau produs. Scopul branding-ului este de a deosebi produsele sau serviciile de altele de pe piață. Sesiunea prezintă exemple de branding eficient și se concentrează pe procesul strategic de dezvoltare a brandului.

Sesiunea 2: Mixul de marketing

Mixul de marketing este o combinație specială de elemente care satisfac nevoile pieții țintă. Aceste

elemente sunt cunoscute în general ca 4P: produs, preț, plasament și promovare. Sesiunea acordă o atenție deosebită analizării acestor elemente cu accent deosebit pe strategia de stabilire a prețului, distribuției și promovării.

Sesiunile 3 și 4: Schimbul de experiență și bune practici

Sesiunea se concentrează pe schimbul de experiență și bune practici, pe învățarea reciprocă și pe prelucrarea feedback-ului (informațiilor de răspuns).

DEZVOLTAREA UNEI RELAȚII DURABILE CU CLIENTUL

Crearea și dezvoltarea unei relații solide cu clienții atrage după sine toate tipurile de interacțiune pe care întreprinderea le are în fiecare segment de activitate. Relațiile bine dezvoltate oferă agenților de marketing ai societății (*business marketers*) un avantaj competitiv semnificativ. Această temă integrează modele de relații client-vânzător, factorii care influențează profitabilitatea clienților, strategiile de proiectare a relațiilor eficiente cu clientul și aspectele cheie ale eficienței relațiilor.

Sesiunea 1: Managementul relațiilor cu clienții (CRM)

CRM poziționează clienții și satisfacția clienților în centrul atenției, direcționând toate activitățile unei întreprinderi către client. CRM se referă la practicile,

strategiile și tehnologiile pe care societățile le folosesc pentru gestionarea, evidențierea și evaluarea interacționării cu clienții. Sesiunea oferă o introducere în dezvoltarea relațiilor cu clientul, relații care se bazează pe tehnologiile care au modificat modul în care întreprinderile abordează relația cu clientul în strategiile lor.

Sesiunea 2: Colaborarea cu clienții

Sesiunea se concentrează pe importanța colaborării prin diferite activități de marketing care sunt orientate spre construirea de relații solide cu clientul. Acest concept recunoaște toate abordările care contribuie la transformarea în sens colaborativ și interactiv a procesului de consum, ceea ce aduce un plus de valoare.

Sesiunea 3: Importanța abilităților de comunicare în marketing

Sesiunea se concentrează pe diferite oportunități de comunicare și crearea de rețele concomitent cu promovarea produsului și a serviciilor. De asemenea încearcă să creeze o legătură între diverse abilități de comunicare și crearea programelor de loialitate care ar fi cele mai potrivite pentru campania aleasă.

Sesiunea 4: Menținerea și satisfacția clienților

Menținerea clienților este un aspect cheie pentru întreprindere. Însă, din cauza diversilor factori interni și externi, atingerea acestui scop este dificilă. Sesiunea arată că programele CRM s-au dovedit o metodă eficientă pentru menținerea și satisfacția clienților.

2. AL DOILEA MODUL DE TRAINING: ÎMBUNĂTĂȚIREA CULTURII FINANCIARE

SCOPUL ACESTUI MODUL ESTE DE A PERFEȚIONA CUNOȘTINȚELE FINANCIARE DE BAZĂ ȘI DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR PENTRU SĂNĂTATEA FINANCIARĂ A ÎNTREPRINDERII.

Acest modul oferă metode pentru o gestionare financiară eficientă. Se ocupă în primul rând de temele analizei, instrumentelor și serviciilor financiare. Sesiunile includ handout-uri cu o serie de exerciții și studii de caz pentru o abordare cât mai practică a formării.

REZULTATE AȘTEPTATE ALE ÎNVĂȚĂRII

DOBÂNDIREA CUNOȘTINȚELOR DESPRE ASPECTELE FINANCIARE DE BAZĂ, CUM AR FI RAPOARTELE FINANCIARE ȘI IMPOZITAREA

PREZENTAREA INSTRUMENTELOR ȘI SERVICIILOR FINANCIARE

ÎNȚELEGEREA PLANIFICĂRII FINANCIARE PE TERMEN LUNG

RECUNOAȘTEREA CONCEPTELOR DE BUGET, ÎNDATORARE ȘI RISCURI

ELABORAREA UNUI PLAN BUGETAR SIMPLU

RECUNOAȘTEREEA TENDINȚELOR FINANCIARE ȘI A NOILOR METODE DE ABORDARE A SCHIMBĂRILOR

EVALUAREA CRITICĂ A CREDIBILITĂȚII INFORMAȚIILOR FINANCIARE ȘI A SURSELOR ACESTORA

CAPACITATEA DE A DEMONSTRA CUM SE GESTIONEAZĂ CORECT OPERAȚIILE FINANCIARE ALE SOCIETĂȚII

SESIUNI DE TRAINING	ÎMBUNĂȚIREA CULTURII FINANCIARE			
	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4
	Tema 1 Introducere în finanțe	Tema 2 Gestionarea operațiunilor financiare	Tema 3 Instrumentele și serviciile financiare	Tema 4 Pași înainte
Sesiunea 1	Introducere în finanțe și gestiunea financiară	Analiza raportului financiar	Instrumente financiare e-Finance	Contabilitate și control
Sesiunea 2	Bazele termenilor financiari cheie	Stabilirea prețurilor și costurile		Gestionarea riscului și tendințe financiare
Sesiunea 3	Citirea și înțelegerea rapoartelor financiare	Planificarea bugetelor pe termen lung și scurt	Impozitare 2	Economisiri și investiții
Sesiunea 4	Bazele impozitării	Planificarea circuitului financiar și gestionarea datoriilor	Transparență	Închidere și lichidare

INTRODUCERE ÎN FINANȚE

Înțelegerea cerințelor financiare solicită cunoașterea instituțiilor și a piețelor financiare, a hârtiilor de valoare și a dreptului corporatist. Această temă permite familiarizarea participanților cu concepte financiare cheie, situații financiare și impozitarea.

Sesiunea 1: Introducere în finanțe și gestionarea financiară

Sesiunea oferă o perspectivă asupra domeniilor financiare de bază și asupra sistemului financiar. Alte teme la această sesiune se referă la aspectele financiare ale diferitelor forme juridice și aspecte cheie ale gestiunii financiare.

Sesiunea 2: Bazele termenilor financiari cheie

Sesiunea se ocupă de termenii financiari cei mai răspândiți precum capitalul de bază, active, pasive, costuri, profit și altele. Obiectivul sesiunii este de a crește nivelul de înțelegere a conceptelor: cost de oportunitate, lichiditate, valoare timp a banilor, dobânzi, inflație, risc și retur etc. Scopul acestei părți este de a defini și a înțelege corect termenii cunoscuți din domeniul finanțelor. Alți termeni, cum

sunt fluxul de numerar, impozitele, instrumentele financiare și planificarea bugetului se vor introduce treptat, pe parcursul formării.

Sesiunea 3: Citirea și înțelegerea situațiilor financiare de bază

Scopul acestei sesiuni este de a demonstra prin exemple cum se citesc și se înțeleg eficient situațiile financiare de bază. Tema este împărțită în câteva categorii. Prima categorie o reprezintă exemplele de bilanțuri. A doua categorie include definițiile principalelor componente ale unui cont tipic de profit și pierdere. Cea din urmă categorie este alcătuită din situații profitul reținut și situația fluxului de numerar explicând modul în care întreprinderea gestionează fluxul de numerar.

Sesiunea 4: Bazele impozitării

Înțelegerea cauzalității dintre impozitare și macroeconomie duce la înțelegerea impactului impozitării asupra societății și microeconomiei. Această sesiune lămurește câteva aspecte cheie cu privire la impozite. Printre altele va ilustra avantajele impozitării de către stat sub aspect microeconomic și macroeconomic. Și, ceea ce este și mai important, va arăta în ce fel impozitarea și stimulentele pentru muncă influențează întreprinderile.

MANAGEMENTUL FINANTELOR OPERAȚIONALE

Această temă se concentrează pe câteva categorii importante. Prima categorie se referă la partea procesului de revizie care se ocupă de analiza orizontală și verticală a situației financiare. A doua categorie oferă metode pentru aplicarea prețurilor și stabilirea costurilor într-un mod eficient. Celelalte categorii se ocupă de elaborarea planului de buget cu accent special pe gestionarea datoriilor.

Sesiunea 1: Analiza situațiilor financiare

Sesiunea îi instruieste pe cursanți să citească și să analizeze situații financiare. Scopul acestei sesiuni de training este de a extinde cunoștințele participanților despre solicitările legate de audit și beneficiile acesteia. De asemenea, această sesiune de training va demonstra și va explica principalele tipuri de analiză a situațiilor financiare – analiza verticală, bazată pe indicatori absoluți, și analiza orizontală, care se bazează pe măsuri de performanță (raporturi). O altă temă care va fi prezentată în cadrul acestei sesiuni se ocupă de tipurile de indicatori care se bazează pe raporturi. Analizele menționate mai sus sunt ilustrate prin exemple scurte.

Sesiunea 2: Stabilirea prețurilor și calcularea costurilor

Decizia despre suma care va fi percepută pentru un produs sau serviciu este una dintre cele mai grele în afaceri. Prețul optim ia în calcul toate cheltuielile întreprinderii și maximizează marjele de profit rămânând, în același timp, atractiv pentru clienți. Sesiunea va oferi linii directe pentru stabilirea prețului produselor și serviciilor. Mai exact se vor analiza avantajele și riscurile anumitor structuri pentru stabilirea prețurilor, metode de monitorizare și metode de modificare a prețului unui produs sau serviciu, fără îndepărtarea clienților.

Sesiunea 3: Planificarea bugetului pe termen scurt și lung

Orice antreprenor sau antreprenoare care dorește să asigure un viitor de succes propriei întreprinderi trebuie să ia în considerare cum va susține din punct de vedere financiar acest plan. Primul pas în planificarea scopurilor pe termen lung este stabilirea sumei dedicate cheltuielilor pe termen scurt. Această sesiune definește diferite tipuri de buget și descrie pașii cheie în elaborarea planului de buget, ceea ce constituie o sarcină obligatorie pentru „sănătatea” întreprinderii.

Sesiunea 4: Planificarea fluxului de numerar și gestionarea datoriilor

Gestionarea fluxului de numerar se poate defini ca un proces de previziune, încasare, vărsare, investire și planificare a sumelor în numerar de care întreprinderea are nevoie pentru a putea să-și desfășoare activitatea fără probleme. Această sesiune de training ilustrează cazurile în care împrumutul are sens și este urmată de un exercițiu legat de îndatorare. Scopul acestei sesiuni de training este de a îmbunătăți abilitățile de pregătire a bugetului în numerar. Un studiu de caz va ilustra formatul general al bugetului de numerar.

INSTRUMENTE ȘI SERVICII FINANCIARE

Cunoștințele concrete despre instrumentele și serviciile financiare facilitează activitatea întreprinderii și oferă prilejul creării unei poziții mai favorabile pe piață. Această temă analizează cum se poate găsi cel mai bun mod de finanțare a societății și ilustrează avantajele folosirii sistemelor electronice - *e-Finance*. În plus, impozitarea este tratată într-un mod mai detaliat, iar transparența este explicată ca fiind o foarte importantă parte integrantă a directivelor UE.

Sesiunea 1: Instrumente financiare

Unul din aspectele cheie al desfășurării oricărei afaceri este modul de finanțare a acesteia – fie când demarați afacerea, când doriți să extindeți afacerea sau când vă confrunțați cu probleme în afaceri. În general există câteva modalități pentru finanțarea afacerii. Cea mai obișnuită este îndatorarea, adică împrumutarea unei anumite sume de bani sau diminuarea capitalului social prin renunțarea la un anumit procent deținut din întreprindere. Această sesiune oferă prezentarea posibilităților vechi și noi de finanțare a afacerii.

Sesiunea 2: e-Finance

e-Finance este o tranzacție financiară care se bazează pe internet sau pe rețele asemănătoare la care au acces gospodăriile sau organizațiile nefinanciare. e-Finance se poate descrie ca oferirea de servicii financiare și servicii de piață cu ajutorul comunicării și calculului electronice prin intermediul Internetului sau Intranetului. Acest lucru presupune în general folosirea tehnologiei informaționale avansate. În același timp în termenul de „e-Finance” este cuprinsă orice metodă de plată online. Această sesiune sumarizează principalele avantaje și posibilități de utilizare a finanțelor în mediul electronic.

Sesiunea 3: Impozitarea 2

Această sesiune completează conținutul prezentat anterior despre impozitare prin oferirea de informații detaliate despre impozitare care se referă la antreprenori și introduce tipurile principale de impozit și contabilitate fiscală care sunt concentrate pe pregătirea, analizarea și prezentarea declarațiilor de impozit și pe plata impozitelor.

Sesiunea 4: Transparența

Transparența oferă informații utile despre cei prezenți pe piață și despre tranzacțiile lor. De aceea transparența reprezintă partea de bază a unei piețe ordonate și eficiente, ceea ce este o condiție principală pentru introducerea disciplinei pe piață.

Absența transparenței duce la crize financiare, la o selecție inadecvată și la risc moral. Această sesiune de training va sublinia de asemenea relația strânsă dintre transparență și directivele Uniunii Europene.

PAȘI ÎNAINTE

Prin propunerea metodelor corecte de aplicare a controlului contabil, această temă face legătura între contabilitate și control. Economisirile în desfășurarea activității și investițiile sunt în aceeași măsură legate de operațiunile de gestiune financiară. În afară de asta, această temă pune accentul pe factorii cheie de gestionare a riscului și informează cu privire la noile tendințe financiare. În final, în caz de faliment, această sesiune propune cum se poate derula procedura în cel mai eficient mod.

Sesiunea 1: Contabilitate și control

Activitatea comercială a întreprinderii se evidențiază în contul de profit și pierderi. Cifra care indică profitul se adaptează după aceea pentru a reflecta numărul care a fost într-adevăr generat de activitate prin situația fluxului de numerar. Odată ce apare în situația fluxului de numerar, se introduce în bilanț. Aceste înregistrări oferă informații care indică abilitatea întreprinderii de a genera profit prin majorarea venitului și reducerea cheltuielilor. Această prezentare ilustrează modalitățile de aplicare a controlului contabilității, de exemplu controlul intern și de ce este controlul un factor important pentru „sănătatea” și profitabilitatea întreprinderii.

Sesiunea 2: Gestionarea riscului și tendințe financiare

Gestionarea riscului este procesul de stabilire a unui nivel acceptabil de risc global. Prin utilizarea tehnicilor de evaluare a riscului, întreprinderea poate dezvolta o strategie de aducere a riscului la un nivel acceptabil. Această sesiune de training oferă informații despre cum se pot recunoaște și evita riscurile prin elaborarea de strategii de abordare a acestor riscuri

înainte ca ele să apară. Prezintă, de asemenea, tendințele financiare externe și interne. Scopul general este dezvoltarea și evaluarea strategiilor care vor diminua riscul financiar.

Sesiunea 3: Economisiri și investiții

Economisirile și investițiile se află în inima tuturor economiilor naționale, atât pentru întreprinderile de stat, cât și pentru cele private, pentru gospodăriile particulare, dar și pentru sectorul de afaceri. Aceste procese sunt guvernate de sistemul financiar, politicile de stat și de alți factori prin modelul de ofertă și cerere. Deciziile de investiții și economisire sunt strâns legate de gestiunea finan-

ciară. Această prezentare se concentrează asupra conceptelor cheie de economisire și investiție și propune moduri eficiente de gestionare a acestui aspect al finanțelor.

Sesiunea 4: Închiderea și lichidarea întreprinderii

Motivele închiderii unei întreprinderi pot fi diverse. De obicei au legătură cu datoria acumulată. Însă există și alte motive. Această ultimă sesiune din modul identifică factorii cheie pentru închiderea sau lichidarea întreprinderii care ar putea facilita decizia de vânzare către un cumpărător strategic sau un cumpărător financiar. Un studiu de caz demonstrează metoda de soluționare a acestei problematice.

3. AL TREILEA MODUL DE TRAINING: DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE ȘI MOTIVARE

SCOPUL ACESTUI MODUL ESTE DE A IDENTIFICA ABILITĂȚILE ȘI CARACTERISTICILE UNEI CONDUCERI EFICIENTE PENTRU A IMPULSIONA CREAREA DE STRATEGII INSPIRATE PENTRU MOTIVAREA RESURSELOR UMANE ÎNDREPTATE SPRE ATINGEREA SCOPURILOR ORGANIZAȚIEI. ACEST LUCRU ÎNSEAMNĂ CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII MANAGERIALE A PARTICIPANȚILOR PRIN EXPLORAREA CARACTERISTICILOR PROCESULUI DE MANAGEMENT STRATEGIC, AL DEZVOLTĂRII RESURSELOR UMANE ȘI MANAGEMENTULUI OPERAȚIONAL. ÎN PLUS, ORIENTAREA GENERALĂ A MODULULUI VA FI ÎN DIRECȚIA MODELĂRII STRATEGIEI ÎNTREPRINDERII ȘI A MANAGEMENTULUI DE SUCCES AL RESURSELOR UMANE AL ACESTEIA.

Acest modul prezintă și analizează modalitatea în care antreprenoarele pot să stabilească și să atingă cu succes viziunea și obiectivele societății, să recruteze oamenii potriviți și să-i abiliteze să contribuie la succesul societății, să aplice un stil adecvat de conducere, cum să inspire, să motiveze, să conducă și să soluționeze conflictele și cum să creeze un mediu propice creativității, inovației și dezvoltării. Dinamica cursului va fi atinsă prin exerciții și studii de caz.

REZULTATELE AȘTEPTATE ALE ÎNVĂȚĂRII

PREZENTAREA PROCESULUI DE MANAGEMENT STRATEGIC ȘI CONDUCERE

IDENTIFICAREA STILULUI DE CONDUCERE ADECVAT PENTRU O ANUMITĂ SITUAȚIE

RECUNOAȘTEREA IMPORTANȚEI PLANIFICĂRII PE TERMEN LUNG ȘI A STABILIRII VIZIUNII, MISIUNII ȘI SCOPULUI

CAPACITATEA DE A ELABORA ȘI APLICA STRATEGIA

RECUNOAȘTEREA VALORII MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PENTRU SUCCESUL SOCIETĂȚII

IMPIEMENTAREA CUNOȘȚINȚELOR DESPRE PLANIFICAREA ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

SESIUNI DE TRAINING	DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE CONDUCERE ȘI MOTIVARE			
	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4
	Tema 1 Procesul de management strategic	Tema 2 De la strategie la implementare	Tema 3 Planificarea resurselor umane	Tema 4 Dezvoltarea resurselor umane
Sesiunea 1	Introducere în management și stiluri de management	Managementul timpului	Abilități de comunicare și prezentare	Formarea și dezvoltarea continuă
Sesiunea 2	Munca în echipă și conducerea echipelor	Implementarea strategiei	Structura organizațională și planificarea resurselor umane	Consiliere (coaching) și mentorat
Sesiunea 3	Planificarea strategică	Elaborarea unui plan operațional	Delegarea	Motivarea
Sesiunea 4	Negocierea și gestionarea conflictelor	Implementarea, evaluarea și monitorizarea strategiei	Procesul de recrutare	Monitorizarea și evaluarea performanțelor

PROCESUL DE MANAGEMENT STRATEGIC

Conținutul dedicat managementului strategic este orientat în primul rând asupra însușirii modalității de selectare a setului de strategii care vor facilita derularea cu succes a activității întreprinderii și va avea ca rezultat o înțelegere mai bună a formulării, analizării și implementării unei strategii de afaceri. Va oferi informații cheie despre stilurile de conducere, munca în echipă, despre planificarea strategică și gestionarea riscurilor.

Sesiunea 1: Introducere în conducere (leadership) și stilurile de conducere

Conducerea este procesul prin care un individ influențează un grup în vederea atingerii unui scop comun. În acest sens, conducerea este o relație tranzacțională între lider și echipă care curge în ambele direcții. O conducere eficientă are un rol cheie în înțelegerea condițiilor contemporane legate de business, într-un mediu aflat într-o rapidă schimbare. Această sesiune prezintă diferite teorii, modele și caracteristici de conducere, cu accent deosebit pe studierea potențialului feminin pentru conducere. Va include de asemenea și un studiu de caz privind conducerea situațională.

Sesiunea 2: Munca în echipă și conducerea echipelor

Procesul de formare și conducere a echipelor necesită extinderea gamei de competențe. Această sesiune scoate în evidență importanța înțelegerii diferitelor etape de dezvoltare a echipei pentru a reacționa corect în fiecare etapă. Sesiunea oferă cunoștințele, înțelegerea și abilitățile necesare unui lider de echipă pentru a crea sentimentul de coeziune în rândul membrilor echipei.

Sesiunea 3: Planificarea strategică

Planificarea strategică eficientă stabilește scopuri realiste, se concentrează pe prioritățile cheie, oferă o focalizare mai clară, crește productivitatea și dezvoltă sentimentul că planul ne aparține. Cu alte cuvinte, planificarea strategică explică încotro merge întreprinderea, cum va ajunge acolo, și în final, cum va ști că a ajuns în locul potrivit. Sesiunea include pregătiri pentru punerea în aplicare a procesului de planificare strategică. Accentul va fi pus pe analizele strategice, stabilirea direcției, evaluarea alternativelor și pe elaborarea și comunicarea planului strategic.

Sesiunea 4: Negocierea și gestionarea conflictelor

Sesiunea se ocupă de importanța pregătirii proce-

sului de negociere și de gestionare a conflictelor. Demonstrează modul de dezvoltare a abilităților de negociere pentru a ajunge la un compromis sau un acord, dar oferă și o introducere în modalități eficiente de soluționare a conflictelor, într-un mod rațional, echilibrat și eficient.

DE LA STRATEGIE LA IMPLEMENTARE

Tranziția de la strategie la implementare reprezintă un pas crucial în atingerea scopurilor organizaționale. Această temă aduce laolaltă importanța gestionării timpului și etapele de implementare a strategiei. Sesiunile vor include managementul timpului, planul operațional și implementarea strategiei și procesul de evaluare.

Sesiunea 1: Managementul timpului

Managementul timpului privește timpul ca o resursă, ca bani și ca instrument de productivitate care trebuie gestionat în cel mai economic mod. Această sesiune de training definește pașii importanți care contribuie la dezvoltarea gestionării eficiente a timpului, mai ales în legătură cu avantajele pe care le au antreprenoarele în urma optimizării timpului.

Sesiunea 2: Implementarea strategiei

Odată ce se elaborează strategia, strategiile primare de nivel inferior sunt reprezentate de planul de afaceri și de planul de resurse. Odată ce sunt definite resursele, acestea trebuie transpuse în planurile financiare, iar după aceea în planurile operaționale. Această sesiune specifică metodele de planificare a resurselor și gestionarea schimbării strategice.

Sesiunea 3: Elaborarea planului operațional

Planul operațional urmărește planul strategic și ia în considerare cum va funcționa societatea pentru a-și atinge obiectivele strategice. Planul operațional include indicatorii și condițiile pentru succes și descrie

cum va fi pus în lucru planul strategic pe parcursul unui an fiscal. Un plan strategic pe patru ani va necesita, de regulă, elaborarea a patru planuri operaționale. Sesiunea este dedicată pregătirii practice a planului operațional, de la alocarea resurselor și până la adoptarea deciziilor despre cum vor fi alocate aceste resurse. În plus, participanții vor învăța tehnicile de redactare a planurilor de acțiune.

Sesiunea 4: Implementarea, evaluarea și monitorizarea strategiei

Anticiparea schimbărilor frecvente din mediul unei întreprinderi necesită controlul realizării activităților planificate. Controlul compară ce s-a planificat cu ceea ce s-a realizat, acest lucru fiind necesar pentru transformarea deciziilor și a obiectivelor planificate în standarde de performanță. Această sesiune de training evidențiază importanța dezvoltării unui sistem de management al performanței organizaționale (Organizational Performance Management System - OPM) ca instrument de măsurare a indicatorilor de performanță, a indicatorilor financiari și a procesului intern de afaceri.

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Pentru a obține un maximum de performanță din partea celor mai importante active ale oricărei organizații – resursele sale umane – procesul de planificare trebuie abordat sistematic. Această temă introduce importanța abilităților de comunicare și delegare în managementul resurselor umane.

Sesiunea 1: Abilitățile de comunicare și prezentare

Caracteristica principală a acestei sesiuni de pregătire este rolul comunicării în comportamentul organizațional. Această sesiune se ocupă de abilitățile necesare pentru dezvoltarea unei comunicări eficiente în afaceri, inclusiv comunicarea interpersonală, comunicarea scrisă în afaceri, comunicarea neverbală și comunicarea în timpul susținerii unei prezentări.

Sesiunea 2: Structura organizatorică și planificarea resurselor umane

O parte importantă a managementului resurselor umane este și planificarea lor care precede toate celelalte activități legate de personal, cum ar fi recrutarea noilor angajați. Având în vedere cheltuielile ridicate, procesul de planificare a resurselor umane trebuie desfășurat cu atenție. Sesiunea include secțiuni despre elaborarea unui model de planificare strategică a resurselor umane ca parte a planificării strategice a întreprinderii și incluzând programe de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung.

Sesiunea 3: Delegarea

Delegarea este un mod de a oferi o direcție personalului, într-un mod corespunzător și consecvent. Prin delegarea corespunzătoare a activităților, angajații pot dobândi noi abilități și expertiză de specialitate care vor avea ca rezultat creșterea productivității. Această sesiune va prezenta informațiile de bază despre tehnicile de delegare eficientă care pot contribui la o desfășurare mai eficientă a activității prin creșterea stării de spirit la locul de muncă și a motivației de a munci.

Sesiunea 4: Procesul de recrutare

Recrutarea este procesul de selectare a candidaților calificați care îndeplinesc cerințele întreprinderii. Sesiunea explică metodele de derulare a unui proces eficient de recrutare, care va include potențialul de dezvoltare a carierei angajaților ceea ce va permite angajaților să înțeleagă mai bine care sunt oportunitățile de creștere în cadrul organizației.

DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

Dezvoltarea resurselor umane nu este o cheltuială. Este o investiție care contribuie la dezvoltarea indivizilor, la creșterea productivității angajatului și la succesul întreprinderii în general. În mediul de afaceri contemporan, o întreprindere de succes recunoaște valoarea propriilor angajați și încearcă să dezvolte la maximum potențialul acestora pentru a dobândi un

avantaj față de concurență. Tema se concentrează pe formare, perfecționare permanentă a angajaților, pe consiliere (*coaching*), mentorat, pe procesele motivaționale și pe monitorizarea performanței.

Sesiunea 1: Formare și dezvoltarea continuă

Cunoștințele academice, prin natura lor, nu sunt, în sine, suficiente pentru a satisface cu succes cerințele de management actual și pentru adaptarea la cerințele pieții moderne. Acesta este motivul pentru care formarea și dezvoltarea continuă sunt elemente importante în construirea unei întreprinderii de succes. Această sesiune prezintă metode de formare pentru cultivarea, în cadrul întreprinderii, a unei culturi a învățării pe toată durata vieții.

Sesiunea 2: Consiliere și mentorat

Consilierea (*coaching*) și mentoratul eliberează potențialul personalului pentru maximizarea performanței acestuia. Sesiunea se concentrează pe pașii pentru implementarea consilierii și mentoratului. Sunt incluse și numeroase varietăți de modele și tehnici care pot fi utilizate pe parcursul procesului de mentorat.

Sesiunea 3: Motivarea

Managementul recompensării se ocupă de diferite metode financiare și nefinanciare pentru motivarea angajaților. Angajații bine motivați contribuie la o calitate mai bună și o productivitate mai mare și sunt mai inovativi. Sesiunea evidențiază modalități eficiente de motivare a angajaților prin exemple de bune practici.

Sesiunea 4: Monitorizarea și evaluarea performanței

Atunci când se creează un program care necesită cunoștințe, abilități și atitudini/valori, este necesară monitorizarea și evaluarea performanței angajaților pentru a înțelege cât progres s-a înregistrat și ce măsuri de corecție ar trebui luate. Sesiunea analizează beneficiile evaluării performanței în muncă a angajaților, în vederea îmbunătățirii eficienței întreprinderii și a dezvoltării personale.

The project “Women Entrepreneurship – a Job Creation Engine for South Eastern Europe” is:

Financed by



Implemented by



**South East European Centre
for Entrepreneurial Learning**

Supported by



Regional Cooperation Council

and

