

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

Suport de curs

CUPRINS

Modulul I		Introducere in antreprenoriat (Noțiuni privind antreprenoriatul și antreprenorul)	4
	1.1.	Ce este antreprenoriatul? De la idee la bani	4
	1.2.	De ce sa fiti antreprenor?	5
	1.3.	Costurile si beneficiile calitatii de antreprenor	6
	1.4.	Cum gasesc antreprenorii oportunitati pentru lansarea unei noi afaceri?	7
	1.5.	Cai spre detinerea unei mici afaceri	8
Modulul II		Initierea unei afaceri. Planul de afaceri Noțiuni privind începerea unei afaceri și planul de afaceri	10
	2.1.	Ce este un plan de afaceri	10
	2.2.	De ce aveti nevoie de un plan de afaceri?	11
	2.3.	Componentele planului de afaceri	11
Modulul III		Elemente de finanțe și contabilitate Noțiuni privind finanțele și contabilitatea unei afaceri	17
	3.1.	Cât costă functionarea unei companii?	17
	3.2	Investitia de lansare	19
	3.3.	Costurile fixe si costurile variabile: elementele componente de baza	22
	3.4.	Calcularea costurilor critice (calculul pragului de rentabilitate)	25
	3.5.	Crearea situatiilor financiare	26
	3.6.	Documente financiare de baza	27

	3.7.	Fluxul de numerar si impozitele	28
	3.8.	Analiza indicatorilor financiari	30
Modulul IV		Elemente de marketing Noțiuni de marketing	31
	4.1.	Explorarea pietei	32
	4.2.	Elaborarea rețelei de marketing potrivite	34
	4.3.	Vânzarea inteligentă si serviciul pentru clienti eficient	40
Modulul V		Strategia de finantare: credit, capital propriu sau amândouă? Sursele de finanțare ale afacerii	47
	5.1.	Lansarea prin forte proprii sau prin finantare	47
	5.2.	Care este cel mai bun tip de finantare pentru dumneavoastră si afacerea dumneavoastră?	52
Modulul VI		Aspecte juridice cu privire la gestionarea firmelor Noțiuni juridice necesare gestionării afacerii	58
	6.1.	Structurile legale ale companiilor	58
	6.2.	Contractele: Elementele constructive de bază ale afacerilor	60
	6.3.	Proprietatea intelectuală	64
	6.4.	Managementul riscului	65
Modulul VII		Management, conducere si etică Noțiuni de management si etică	67
	7.1.	Simtul conducerii vine din respectul de sine	67
	7.2.	Angajarea personalului (cadrul legal)	67
	7.3.	Conducerea etică	73
	7.4.	Elementele de bază ale resurselor umane	74
		Bibliografie	75

MODULUL I

Introducere in antreprenoriat (Noțiuni privind antreprenoriatul și antreprenorul)

1.1.Ce este antreprenoriatul? De la idee la bani.

O trasatura distincta a economiilor dezvoltate este reprezentata de **rolul vital al antreprenoriatului ca pilon central al cresterii economice**. Intreprinzatorii motivati, gata de a-si asuma riscuri, infiinteaza firme noi generatoare de locuri de munca. In mod particular, progresul tehnologic rapid continua sa genereze noi afaceri si sa duca la dezvoltarea celor existente, constituind un factor decisiv pentru adaptarea la noi oportunitati pe piata, dobandirea de noi cunostinte si cresterea productivitatii.

Intreprinderile mici si mijlocii (IMM-uri) domina scena afacerilor din intreaga lume, reprezentind 95% din numarul total de companii (OECD, 1997 si Comisia Europeana, 2003).Mai mult, studiile de profil sublinieaza importanta IMM-urilor pentru crearea de locuri de munca si dezvoltare economica. In plus, IMM-urile conduc la cresterea competitiei pe piata, ceea ce are ca rezultat reducerea preturilor, imbunatatirea calitatii produselor, precum si favorizarea imple mentarii de noi tehnologii la nivelul firmei.

Antreprenoriatul este un proces, o serie de activități si nu o activitate extraordinară sau supranaturală destinată doar unor oameni predestinați. Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe si abilități care pot fi învățate si pot fi aplicate oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat). De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanență.

Activitatea de antreprenoriat este a fi activitatea de zi cu zi a antreprenorului iar noțiunea de bază utilizată în domeniu fiind aceea de „antreprenor” - O persoană care reușește să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

Activitatea de antreprenoriat este o activitate independentă, desfășurată pe propriul risc și orientată spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege. Referitor la antreprenor, în literatura de specialitate

s-au desprins **două direcții**:

- potrivit primei concepții, întreprinzătorul este persoana ce îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și în același timp își asumă riscul utilizării resurselor alocate;

- potrivit celei de a doua concepție, este inițiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovație, elaborând produse și servicii noi și creând o nouă piață și un nou client.

Antreprenoriatul este o activitate care implică mai mulți actori și nu doar antreprenorul. Acesta nu acționează izolat, ci trebuie să identifice colaboratori, să-i motiveze și să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o. Antreprenorul trebuie să creeze valoare pentru el și pentru societate, deoarece în caz contrar își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, își pierde clienții și implicit rațiunea de a acționa ca antreprenor.

Activitatea antreprenorială implică inovare în cele mai variate forme: ca mod de mobilizare și utilizare a resurselor, ca mod de servire a clienților, de obținere a produselor, de identificare și satisfacere a nevoilor de pe piață.

1.2. De ce să fiți antreprenor?

Antreprenorul este persoana care își asumă riscul de antreprenoriat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă.

De regulă întreprinzătorii dispun de experiență profesională, dar în prezent majoritatea ignoră cunoașterea managerială.

Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături:

- Un simț dezvoltat de independență;
- Dorința de a-și asuma o responsabilitate și de a conduce o afacere ;
- Capacitatea crescută la efort intens și de durată;
- Preferința pentru afaceri cu grad mediu de risc;
- Reacție rapidă, decizii prompte în activitatea curentă ;
- Organizare eficientă a timpului de muncă.

De ce sa fiti antreprenor? Foarte simplu! Iata care va sunt avantajele:

- Control asupra timpului;
- Implinire;
- Creare/Proprietate;
- Control asupra compensatiei;
- Control asupra conditiilor de lucru.

1.3. Costurile și beneficiile calității de antreprenor.

Chiar daca aveti un vis care va anima, examinati atent care sunt costurile si beneficiile calitatii de antreprenor inainte de a decide ca aceasta este viata pe care v-o doriti.

Beneficiile pot fi:

- **Independenta:** proprietari de firme nu trebuie sa execute ordine sau sa respecte ore de program stabilite de altcineva;
- **Satisfactie:** A face ceea ce va place sau a transforma o indemanare, un hobby sau un alt interes in propria afacere poate da extrem de multa satisfactie;
- **Recompensa financiara:** Desi potentialul castigurilor este in general limitat pentru angajati, antreprenorii nu sunt limitati decat de propria imaginatie si tenacitate;
- **Respect fata de sine:** A sti ca ati creat ceva valoros va poate da un puternic sentiment de implinire.

Costurile pot fi:

- **Esecul firmei:** Cam una din 5 firme esueaza in primii 8 ani, desi aceasta se datoreaza in mare parte faptului ca antreprenorii nu au parte de o instruire corespunzatoare. O alta treime inchid portile deoarece antreprenorii isi pierd curajul si renunta. Antreprenorii risca sa piarda nu numai banii lor, ci si investitia financiara facuta de altii.
- **Singuratatea:** A fi total responsabil pentru succesul sau esecul firmei poate crea un sentiment de singuratate sau chiar de teama.
- **Nesiguranta financiara:** Nu aveti garantia unui salariu sau a unor prime fixe. Este posibil sa nu aveti intotdeauna destui bani. Va trebui uneori sa puneti la punct si sa va finantati propriul fond de pensie.

- **Orele de lucru prelungite:** Va trebui sa munciti ore suplimentare pentru a pune afacerea in miscare. Multi antreprenori muncesc 6 sau 7 zile pe saptamana, adeseori cate 12 sau 14 ore pe zi.

Nu oricine are stofa de antreprenor. Antreprenorii trebuie sa poata tolera un grad de risc si de incertitudine mai ridicat decat pot tolera cei care au servicii stabile la angajatori reputati. Odata cu riscul ridicat inasa vine si posibilitatea unor recompense mai mari.

1.4. Cum găsesc antreprenorii oportunități pentru lansarea unei noi afaceri?

In anii 1990, Joseph Schumpeter a largit definitia antreprenoriatului, adaugand ca antreprenorii creeaza valoare „prin exploatarea unei inventii sau, mai general, o posibilitate tehnologica noua de a produce un nou bun sau pentru a produce unul vechi intr-un nou fel, prin deschiderea unei noi surse de aprovizionare cu materiale sau a unui nou debuseu pentru produce, prin reorganizarea unui domeniu”.

Se descrie astfel cinci modalitati de baza prin care antreprenorii gasesc oportunitati de a crea noi afaceri:

1. Folosirea unei noi tehnologii de a produce un nou produs;
2. Folosirea unei tehnologii existente pentru a produce un nou produs;
3. Folosirea unei tehnologii existente pentru a produce un produs vechi, intr-un fel nou;
4. Gasirea unei noi surse de materii prime (care ar scadea costurile de productie ale antreprenorului);
5. Dezvoltarea unei pietee noi pentru un produs existent.

Cum creeaza antreprenorii afaceri?

Antreprenorii exploateaza creativ schimbarile din lume. Nimic nu se schimba mai rapid decat tehnologia. Cu multi ani in urma, nu existau coduri de bare, scanere electronice si foarte putini foloseau faxul sau telefonul mobil. Astazi, pana si cea mai mica firma are nevoie sa foloseasca tehnologiile actuale pentru a fi competitiva.

Acolo unde altii vad probleme, antreprenorii recunosc oportunitati. Numeroase firme faimoase au fost infiintate pentru ca un antreprenor a transformat o „problema” intr-o afacere

de succes. Antreprenorul și-a dat seama că problema este de fapt o oportunitate. Acolo unde sunt clienți nemulțumiți există, cu siguranță, oportunități pentru antreprenori.

Primul pas pentru a deveni antreprenor este să vă antrenati mintea pentru a recunoaște oportunitățile în afaceri. Următorul este să vă lăsați creativitatea să zboare.

Teme de reflecție:

- Ce vă deranjează cel mai mult când încerc să cumpăr ceva?
- Ce produs sau serviciu mi-ar face viața cu adevărat mai bună?
- Ce anume vă săcăie sau vă enervează?
- Ce produs sau serviciu ar rezolva problema?

Sintetizând, antreprenorii creează afaceri astfel:

- **ASCULTA:** Ascultând ce spun alții, le vin idei despre cum să îmbunătățească o afacere sau cum să creeze una nouă;
- **OBSERVA:** Ținând permanent "ochii deschiși" le vin idei despre cum să ajute societatea, despre ce afaceri să pornească și despre ce au nevoie consumatorii;
- **GANDESC:** Când analizează o problemă, se gândesc la soluții. Ce produs sau serviciu ar rezolva acea problemă?

1.5. Căi spre deținerea unei mici afaceri:

Nu toți proprietarii de firme își încep întreprinderile de la zero. Se poate cumpăra o companie existentă, obține drepturi de franciză, achiziționa licențe pentru tehnologii.

Cumpărarea unei firme existente ar putea fi o modalitate bună de a impulsiona începutul deținerii unei afaceri mici. Dacă achiziționați o companie cu o vechime de mai mulți ani, ar trebui să faceți o analiză mai amănunțită pentru evaluarea valorii, pentru aflarea adevăratei ei stări financiare, a reputației, a vizibilității sale. Fiți atenți la detalii, indiferent dacă achiziționați o listă de clienți, o parte sau toate mijloacele fixe, o parte sau toate datoriile și alte aspecte asemănătoare. Bine făcute, cumpărarea unei firme poate fi punctul de lansare pentru succesul în afaceri. Făcută prost, cumpărarea unei firme poate fi mai diicilă și mai problematică decât începerea unei afaceri noi.

Obținerea dreptului de franciză poate fi o alta solutie. Franciza este o relatie legala si economica intre proprietarul unei marci comerciale, de servicii nume de marca sau simbolpublicitar si o persoana sau un grup care intentioneaza sa foloseasca acea identificare in cadrul unei afaceri.

Cele doua forme principale de francizare sunt francizarea unui produs/nume de marca si francizarea unei firme. Francizorii pot asigura sprijin pentru marketing, alegerea amplasamentului, obtinerea finantarii, instruirea personalului, aprovizionarea cu produse. McDonald's este un exemplu de franciza a formatului firmei.

Obținerea unei licențe pentru tehnologie este o modalitate de a scurta potential ciclul de dezvoltare a produsului si de a accesa tehnologii inovatoare prin incheierea unui contract pentru folosirea tehnologiei fara sa cumparati dreptul de proprietate.

Teme de reflectie

Raspundeti la urmatoarele intrebari:

- Care ar fi cel mai bun lucru legat de detinerea propriei afaceri? Care ar fi cel mai rau?
- Daca ati incepe o afacere, care ar fi costul de oportunitate? Cu alte cuvinte, care este al doilea mod , ca importanta, de a va folosi timpul? Cati bani ati castiga daca ati lucra ca salariat, in loc sa lansati afacerea?
- Descrieti o idee pe care o aveti despre o posibila firma. Explicati cum ar putea satisface nevoile unui consumator.
- Explicati care este diferenta dintre o oportunitate de afaceri si o idee de afaceri
- Dati un exemplu de schimbare care s-a petrecut sau e pe cale sa se intample in zona/cartierul dumneavoastra.
- Enumerati cinci oportunitati de afaceri in zona/cartierul dumneavoastra si nevoia pe care ar satisface-o fiecare dintre ele.

MODULUL II

Inițierea unei afaceri. Planul de afaceri

Noțiuni privind începerea unei afaceri și planul de afaceri

2.1. Ce este un plan de afaceri

Planul de afaceri este un document care prefigurează perspectivele de evoluție a unei afaceri și potențialul de creștere a acesteia, demonstrând în detaliu fezabilitatea ideii pe care întreprinzătorul intenționează să o materializeze prin întreprinderea pe care a creat-o sau a investițiilor pe baza cărora se urmărește dezvoltarea întreprinderii.

Planul de afaceri este definit ca fiind un document care face cunoscute resursele existente și perspectivele de dezvoltare ale unei firme și invită, în acest fel, sprijinul și cooperarea unor susținători potențiali (antreprenori, creditori și investitori).

Alte abordări tratează planul de afaceri prin prisma științei managementului. Astfel, planul de afaceri este definit ca fiind¹ *"o metodă întreprințorial - managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează sau/și se structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de stakeholderi"*.

Conform unei alte concepții², planul de afaceri reprezintă *"un instrument managerial flexibil de analiză, implementare, supraveghere și control a afacerii ce cuprinde toate etapele și resursele necesare transpunerii în practică a obiectivelor stabilite precum și un instrument de comunicare cu mediul economic, demonstrând profitabilitatea, fezabilitatea și credibilitatea demersurilor managerului sau întreprinzătorului"*.

Planul de afaceri este practic un instrument managerial de acțiune, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri și pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze și resurse care sunt implicate în atingerea lor, într-un termen prestabilit.

¹ Ovidiu Nicolescu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Ed. Economică, 2001.

² Victor Radu & colectiv, *Planul de afaceri*, Ed. Mărgăritar, 2004.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere);
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

Este imperios necesar ca la baza viitoarei afaceri să stea un proces riguros de colectare și analizare a informațiilor necesare. Aceste informații vizează:

2.2. De ce aveți nevoie de un plan de afaceri?

Planul de afaceri este instrumentul necesar pentru:

- previzionarea afacerii;
- finanțarea întregii afaceri;
- organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate în demersul antreprenorial de valorificare a unei oportunități economice.

Scopurile elaborării unui plan de afaceri sunt:

- determinarea profitabilității respectivei idei de afacere;
- stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, producție, management, precum și a elementelor de marketing;
- obținerea surselor de finanțare (de la bancă, atragerea unor fonduri de investiții etc).

2.3. Componentele planului de afaceri

Pentru elaborarea unui plan de afaceri de succes este necesară redactarea următoarelor elemente componente:

1. Sinteza planului de afaceri - reprezintă un element "vital" al planului de afaceri și include, în esență, declararea scopului pentru care a fost întocmit.

Va recomandam ca întocmirea sintezei să se realizeze după elaborarea întregului plan, deși este prima componentă a acestuia. Sinteza planului de afaceri nu trebuie să depășească 3-5 pagini.

2. Prezentarea societatii are o importanta deosebita, mai ales in situatiile in care planul de afaceri il utilizati pentru contractarea unor noi parteneri de afaceri, investitori, clienti etc.

Este, deci, absolut firesc ca, inainte de a decide asupra colaborarii cu societatea dumneavoastra, viitori parteneri de afaceri sa cunoasca firma si sa se convinga de castigurile pe care le va aduce un parteneriat cu dvs.

De aceea, in cadrul acestui capitol trebuie sa precizati urmatoarele elemente:

- Datele de identificare ale firmei: anul de infiintare al societatii, de catre cine a fost infiintata, forma juridica de constituire a societatii, sediul si/sau filialele, datele de inregistrare la Oficiul National al Registrului Comertului si la Directia Generala a Finantelor Publice, natura capitalului societatii;
- Numarul actionarilor si cine sunt acestia; daca viitoarea afacere este o societate comerciala pe actiuni; cum sunt reprezentati ei in consiliul de administratie;
- Cele mai importante surse de venit ale companiei: contractele de colaborare sau societati mixte create cu parteneri interni sau straini;
- Specificul activitatii desfasurate de catre societate, conform datelor de inregistrare la Oficiul National al Registrului Comertului (productie, servicii, comert, constructii, agricultura), evolutia pe piata in cursul anilor de activitate.

3. Descrierea afacerii

In aceasta etapa trebuie sa precizati ce nevoi ale pietei doriti sa satisfaceti in viitor prin produsele/serviciile pe care le oferiti. Principalele intrebari la care trebuie sa gasasca raspuns sunt:

- Ce produse/servicii se vor putea vinde?
- Ce produse/servicii vor aduce cel mai mare profit?
- Ce produse/servicii se vor putea cumpara de catre clienti?
- Care este produsul/serviciul cel mai dorit de clienti?

Descrierea afacerii poate fi abordata si din perspectiva a doua componente fundamentale ale strategiei unei societati:

- **Misiunea:** reprezinta o “proiectie” a ceea ce va propuneti sa devina societatea dumneavoastra, pe termen mediu si lung.

Declararea misiunii are rolul de a “oferi” salariatilor, clientilor si actionarilor societatii atat o “identitate” distincta, cat si o mai buna intelegere a directiilor de evolutie a acesteia. Se

vor pune fata in fata doua probleme fundamentale: ce este actualmente societatea si ce ar trebui ea sa devina.

Formulara misiunii societatii implica luarea in considerare a trei elemente determinante:

- mediul extern – conditiile in care activeaza firma,
- resursele interne disponibile,
- clientii potentiali.

Cu alte cuvinte ce vreti sa faceti:”vreau sa deschid o spalatorie auto, sa deschid un restaurant etc.”, de ce resurse dispuneti:”am un sediu situat strategic, ceva bani, angajati pe care ma pot baza, am experienta in domeniu etc.”

Obiectivele strategice: reprezinta totalitatea rezultatelor pe care doriti sa le obtineti prin realizarea misiunilor asumate. Ele constituie, astfel, puncte esentiale de referinta pentru urmarirea evolutiei activitatii societatii. Cu alte cuvinte”sa am cat mai multi clienti multumiti pe care sa-i fidelizez, sa obtin profit, sa ma extind etc.”

4. Echipa manageriala si resursele umane ale societatii

Aceasta etapa este foarte importanta atat pentru viitorii parteneri de afaceri, cat si pentru managerul societatii dumneavoastra. Informatiile necesare pentru aceasta etapa provin din raspunsul la urmatoarele intrebari:

- Care este structura organizatorica a societatii?
- Cine va conduce afacerea?
- Cati angajati are societatea?
- Care este politica societatii in domeniul resurselor umane?
- Este necesara specializarea personalului existent?
- Care va fi programul de lucru al salariatilor?
- Ce metode de motivare a angajatilor se vor utiliza?

5. Piata este componenta cea mai importanta a planului de afaceri, ce trebuie sa ia in considerare urmatoarele elemente:

- piata “tinta”,
- concurentii actuali si potentiali,
- strategia de marketing propusa,
- principalele avantaje competitive ale produselor sau serviciilor propuse.

Cu alte cuvinte “cunosc concurenta, stiu cotele lor de piata, preturile practicate, de cati angajati dispun acestia etc.”, de asemenea “cunosc cererea existenta pe piata, stiu cine vor fi clientii mei (persoane juridice, fizice), imi voi face reclama etc.”. In aceasta sectiune de obicei este inclusa si o analiza SWOT (puncte tari/puncte slabe care tin de activitatea interna, amenintari/oportunitati care tin de mediul extern).

6. Prezentarea produselor/serviciilor

Se vor identifica principalele caracteristici ale produselor/serviciilor propuse, fapt care presupune identificarea raspunsurilor la urmatoarele intrebari:

- Care este produsul/serviciul propus?
- Ce necesitate satisface acesta (nevoie vitala, moda)?
- Care sunt principalii furnizori si ce proportie de materie prima asigura ei?
- Exista si alte surse disponibile de furnizare a materiilor prime?
- Care este modalitatea de plata ceruta de furnizori?
- La ce preturi va fi vandut produsul/serviciul propus?

7. Informatii financiare

Unul din cele mai importante scopuri ale unui plan de afaceri este acela de a prezenta rezultatele financiare prognozate pentru activitatea pe care o veti desfasura.

Aceste informatii financiare trebuie sa le grupati astfel:

- Informatii financiare privind activitatea trecuta a societatii.
- Planul de finantare a afacerii si previziunile financiare privind perioada de rambursare a creditului.
- Informatii privind activitatea viitoare a societatii.

Cu alte cuvinte “stiu ce costuri am avut cu materiile prime, personalul, servicii (contabilitate, consultanta, etc), chirii, utilitati etc.”, “vreau sa fac investitii in cladiri, echipamente, etc.”, “voi avea cheltuieli de proiectate, probe tehnologice etc.”

Modulul III

Elemente de finante si contabilitate

Noțiuni privind finanțele și contabilitatea unei afaceri

Societatile comerciale și celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligatia sa conduca contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiara, potrivit legii si contabilitatea de gestiune - adaptata la specificul activitatii - Legea contabilitatii nr. 82 / 1991.

Contabilitatea poate fi definita azi ca un ansamblu de reguli si proceduri ce trebuie urmate pentru a cuantifica, prelucra, si comunica informatii, preponderent de natura financiara, despre o entitate economica identificabila, in scopul adoptarii deciziilor economice. În 1494 - apare la Venetia “Tratat de contabilitate in partida dubla”- scris de Fra Luca Paciolo.

Sistemul *partidei duble* se bazeaza pe principiul dualitatii, principiu conform caruia orice fapt economic are doau aspecte - resursa si utilizare, consum si venit, efort si rezultat - acestea compensandu-se sau echilibrandu-se reciproc.

Odata cu dezvoltarea societatilor pe actiuni - unde se face separarea conducerii intreprinderilor de proprietarii lor - se contureaza o noua latura a contabilitatii - contabilitatea de gestiune. Aceasta era destinata conducerii, nedivulgabila, delimitata de contabilitatea generala, contabilitate destinata actionarilor.

Contabilitatea de gestiune furnizeaza toata informatia contabila care este cuantificata, prelucrata si transmisa pentru utilizare interna de catre manageri.

Contabilitatea financiara furnizeaza informatia contabila care, pe langa o utilizare interna de catre management, este comunicata si in exteriorul organizatiei.

Contabilitatea nu este numai pentru contabili. Nu porniti de la ideea ca este o insiruire de cifre si concepte pe care nu le intelegeti. Depasiti aceasta bariera si folositi -va de informatia contabila!

Persoanele juridice care aplica prevederile Ordinului ministrului finantelor publice nr. 306 / 2002 (inclusiv microintreprinderile) intocmesc situatii financiare anuale simplificate compuse din:

- > Bilant
- > Cont de profit si pierdere
- > Politici contabile si note explicative

Optional se poate intocmi situatia fluxurilor de trezorerie.

Conform legii contabilitatii raspunderea pentru organizarea si conducerea contabilitatii revine administratorului sau altei persoane care are obligatia gestionarii unitatii respective.

Contabilitatea financiara - denumita si generala, consta in inregistrarea tuturor operatiilor care afecteaza patrimoniul societatii comerciale pentru determinarea situatiei patrimoniale si a rezultatului financiar.

Pe plan intern **contabilitatea financiara** este un instrument de informare asupra gestionarii patrimoniului unitatii, dar totodata este si un instrument de analiza si sinteza util pentru asigurarea unui control eficient asupra gestiunii economice.

Pe plan extern contabilitatea financiara este un instrument care permite informarea tertilor despre rezultatele financiare ale unitatii.

Contabilitatea de gestiune - denumita si contabilitate analitica sau manageriala, are rolul de a servi ca instrument in luarea deciziilor de catre managerii societatii - nu este publicata in exterior. Ea are functia de determinare a costurilor pe produse, activitati, unitati organizationale, a diferitelor marje si a rezultatelor analitice pe produse sau activitati. De asemenea furnizeaza informatiile necesare elaborarii bugetelor previzionale. Registrele de contabilitate obligatorii:

- Registrul-jurnal
- Registrul-inventar
- Cartea mare

INFORMATIA CONTABILA SI PROCESUL DECIZIONAL

Obiectivul fundamental al contabilitatii in constituie furnizarea de informatii necesare luarii deciziilor manageriale. Informatiile furnizate de contabilitate stau la baza procesului decizional, atat in interiorul, cat si in exteriorul companiei.

Informatiile cantitative oferite de contabilitate vizeaza trei functii:

- **Planificarea** - cuprinde stabilirea unui obiectiv, identificarea unor alternative pentru atingerea obiectivului si alegerea celei mai bune dintre acestea. Un element important al planificarii il reprezinta informatia contabila referitoare la veniturile estimate si la bugete
- **Controlul** - reprezinta procesul de urmarire a respectarii planului. In aceasta etapa, contabilul poate fi solicitat sa prezinte informatii comparative intre veniturile si cheltuielile efective si cele planificate
- **Evaluarea** - reprezinta examinarea intregului proces decizional in scopul perfectionarii acestuia

Utilizatorii informatiei contabile:

Contabilitatea furnizeaza informatii utile investitorilor, creditorilor, partenerilor comerciali pentru a le permite:

- sa prevada
- sa compare
- sa evalueze fluxurile de bani, capacitatea companiei de a produce profit precum si capacitatea conducerii de a utiliza resursele societatii in mod eficient.

Utilizatorii (trei categorii):

1. Cei ce gestioneaza o întreprindere

managementul (conducerea) ; pentru a rezista intr-un mediu economic competitiv, managementul trebuie sa-si impuna sa realizeze doua obiective: profitabilitatea si lichiditatea. Deciziile in aceste sensuri se bazeaza in mare masura pe informatia contabila.

2. Utilizatorii cu interes financiar direct

- investitorii actuali sau potentiali
- creditorii actuali sau potentiali

3. Utilizatorii cu interes financiar indirect:

- organele fiscale
- organele de control
- organele de planificare si prognoza
- alte grupuri (presa)

3.1. Cât costă functionarea unei companii?

Această activitate reflectă înțelegerea și evidențierea costurilor de funcționare curentă a activității. Realizarea ei demonstrează înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv trebuie să se fundamenteze în mod pragmatic, onest și realist investiția. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat

Este recomandat să se țină cont de următoarele costuri:

Costuri de înființare a firmei: Autorizații, înscrierea în	Costuri de personal: Salarii, Costuri sociale, Salarii	Impozite și taxe locale
Costuri curente: Materii prime, Materiale consumabile. materiale Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare. apă/canal. șanțuri Costuri legate de procesul de vânzare: Deplasări. Cheltuieli de proiect/investment management: Cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente	Servicii externe: Contabilitate, Consultanță fiscală, Consultanță iuridică. Costuri cu echipamentele: Reparații, întreținere Costuri de investiții: Clădiri, Echipamente. Masini Costuri administrative: Deplasare, Materiale de birou, Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail, Copiere documente. Evidență primară	Costuri de spațiu: Spațiu de birouri, Spațiu de producție, Spatiu de vânzări. Spatiu de Costuri cu mijloacele de transport: Combustibil, Revizie. Întreținere/Reparații. Alte bunuri de capital Alte costuri

e) Investiții necesare

(introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

Proiecțiile financiare sunt anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează, eventual, și anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele *c*, *d* și *e* de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare sunt eronate și deci complet inutile.

În general nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice.

Orice manager - întreprinzător trebuie să-și alcătuiască planul afacerii sale. Pot fi introduse acele materiale care pot ajuta prezentarea mai bună a afacerii, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în

prezentarea propriei afaceri.

În practică, pe lângă planul de afaceri, se poate utiliza și studiul de fezabilitate. Acesta reprezintă o metodă mai puțin complexă și mai rapidă prin care oportunitatea de afacere (ideea unei afaceri) este analizată din punct de vedere al viabilității sale. Cu alte cuvinte, acest studiu îl poate ajuta pe antreprenor să decidă dacă ideea respectivă merită sau nu efortul de a fi implementată. Studiul de fezabilitate contribuie, totodată, la diminuarea riscului la care antreprenorul se expune în momentul valorificării oportunității economice.

Se recomandă ca un studiu de fezabilitate să realizeze succesiv mai multe studii de fezabilitate, dintre care:

- Testul de *fezabilitate generală* (de ansamblu a activității): acesta presupune o analiză riguroasă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor afacerii (analiză care în literatura de specialitate poartă numele de analiză SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
- Testul de *fezabilitate financiară*: are drept scop determinarea capacității economice a ideii de afacere, generarea de profit.
- Testul de *fezabilitate privind vânzarea cantității de produse și servicii previzionate*: este necesar pentru a determina posibilele stocuri ulterioare, în cazul în care cantitatea reală vândută nu corespunde cu cea previzionată, sau, din contră, în cazul în care cantitatea reală vândută o depășește pe cea previzionată, se impun acțiuni de intensificare a procesului de producție, pentru a putea face față cererii
- Testul de *fezabilitate de marketing*: vizează principalele modalități de cercetare, promovare, comunicare, distribuție etc considerate a fi optime pentru ideea de afaceri data.
- Testul de *fezabilitate umană sau a personalului*: se referă atât la dimensiunea personalului necesar, sustenabilă din punct de vedere al resurselor materiale și financiare, cât și la pregătirea personalului, în vederea existenței unei concordanțe între obiectivele personale ale salariaților și obiectivele firme.

3.3. Costurile fixe și costurile variabile: elementele componente de baza

Orice manager sau antreprenor, manager de proiect s-a confruntat deja cu managementul costurilor, respectiv cum măsurăm corect costurile și cum le eficientizăm prin realizarea unui echilibru cât mai bun între outputuri și costurile angajate pentru a realiza aceste outputuri. Pentru bugetarea și controlul costurilor este important să înțelegem clasificarea acestora în 3 categorii majore:

- costuri fixe și costuri variabile
- costuri directe și indirecte
- costurile aferente produselor și costuri aferente perioade

1. Costuri fixe și costuri variabile

Această categorie este importantă pentru a înțelege evoluția costurilor în raport cu volumul activității și cum putem optimiza costurile în funcție de volumul producției.

Anumite costuri variază direct proporțional cu volumul de activitate. Aceste costuri sunt denumite **costuri variabile**. În acest caz **costul variabil unitar** care se calculează ca și raport între costurile totale variabile și cantitatea produsă rămâne constant indiferent de volumul producției. Exemple de costuri variabile:

- costuri cu materia primă, materiale aferente produsului finit
- costul cu forța de muncă necesară procesului de producție
- costul cu numărul de ore lucrute de un consultant pentru prestarea unui serviciu

Alte costuri rămân constante chiar dacă volumul de activitate crește sau scade. Aceste costuri sunt denumite **costuri fixe**. În acest caz $\text{costul unitar fix} = \frac{\text{costuri fixe totale}}{\text{cantitatea produsă}}$ scade pe măsură ce volumul de activitate crește. Exemple de costuri fixe:

- chiria unei clădiri
- salariul unui manager/supervisor de producție
- cheltuieli cu publicitatea

Putem întâlni și costuri care sunt parțial fixe și parțial variază în funcție de volumul de activitate. Aceste costuri sunt denumite **costuri semi-variabile**. Exemple:

- costurile administrative într-o firmă unde există personal angajat permanent și personal angajat temporar atunci când volumul de activitate depășește o anumită valoare
- costuri de consultanță taxate achiziționate de la o firmă de profil care este o sumă fixă anuală pe an pentru 1 sedință de consultanță pe lună + un tarif variabil de 100 RON/sedință pentru consultanță ce depășește 12 sedințe pe an.

Costurile fixe care cresc pe anumite etape sunt denumite **costuri fixe pe etape**.

Exemplu:

- Cheltuiala cu chiria unui depozit pe nivele de capacitate. Chiria minima este de 200 Euro/luna pentru un spatiu de depozitare ce poate acoperi un volum de maxim 500 Kg produse. Pentru o productie de 501 kg-1 tona chiria va creste la 300 Euro iar pentru productie de 1-2 tone -400 Euro.

Deoarece costurile fixe raman constante pe masura ce productia creste (cel putin pana la un anumit volum), putem observa ca este mai eficient sa produci un volum maxim de produse aferent la un cost fix.

Pe masura ce productia creste se observa o crestere a profitabilitatii totale care este generata atat de un volum mai mare de produse vandute dar si de o crestere a profitabilitatii per unitate.

2. Costuri directe si indirecte

Aceasta clasificare este importanta in contextul calcularii costului de productie si a costului per unitate de produs.

Costurile directe sunt acele costuri care pot fi identificate si atribuite distinct pe bunuri produse sau servicii prestate. Exemple: costul cu materia prima necesara in procesul de productie, costul cu forta de munca directa: muncitorii dintr-o sectie de productie.

Costurile indirecte sunt acele costuri care nu pot fi direct atribuite producerii unui bun sau prestarii unui serviciu si de aceea trebuie folosita o metoda de alocare a acestor costuri per unitate de produs. Aici se includ cheltuielile de productie generate de fabricarea mai multor produse/servicii (ex: salariile supervizorilor / managerilor de productie, costurile sectiilor de productie) precum si cheltuielile general administrative legate de procesul de productie care nu pot fi identificate si repartizate direct pe un singur produs (ex: costurile de sectie de genul: curent, apa, chirie, etc).

Pentru calculul cat mai corect al costului pe produs trebuie aleasa o metoda de alocare a costurilor indirecte per produs cat mai relevanta.

3. Costurile aferente produselor si costuri aferente perioadei

O alta clasificare a costurilor este cea intre costuri aferente produselor si costuri aferente perioadei, importanta pentru calculul corect al costului productiei si al profitului perioadei.

Costurile aferente produselor sunt acele costuri care apartin bunurilor /serviciilor produse in scopul comercializarii si vor fi inglobate in costul produsului (respectiv in valoarea produselor ce se regasesc in categoria "stocuri" din bilantul contabil) si vor ramane acolo atata

timp cat produsele nu sunt definitivate (productie in curs) sau sunt finalizate ca produse finite dar nu s-au vandut inca.

Costurile perioadei: sunt costuri care se includ ca si cheltuieli ale perioadei in contul de profit si pierdere versus costurile aferente produselor ce apar in stocuri in bilant. Exemple de astfel de costuri: publicitate, asigurari, chirie depozit, cheltuieli general administrative.

Aceasta clasificare este importanta si trebuie avuta in vedere atunci cand ne gandim la profitul firmei si cum impacteaza diverse costuri acest profit. Astfel costurile aferente produselor nu impacteaza imediat cheltuielile (contul de profit si pierceri) ci se regasesc initial la nivelul stocurilor din bilant, ele ajungand in contul de profit si pierdere doar in momentul vanzarii pe cand costurile perioadei afecteaza imediat contul de profit si pierderi.

3.4. Calcularea costurilor critice (calculul pragului de rentabilitate)

Pragul de rentabilitate, numit și punct critic sau punct de echilibru, marchează acea dimensiune a producției la care costurile totale sunt egale cu încasările din vânzarea producției, iar rezultatul este nul. Activitatea devine rentabilă după pragul de rentabilitate. Până la acest nivel al producției unitatea înregistrează pierderi.

Cunoașterea pragului de rentabilitate trebuie să fie preocuparea tuturor conducătorilor impunându-se nu numai determinarea acestuia ci și analiza pragului de rentabilitate.

Analiza pragului de rentabilitate este necesară:

- în activitatea curentă ca metodă de prevedere a profilului la modificarea nivelului de activitate, respectiv a producției;
- în studierea consecințelor creșterii vânzărilor sau cifrei de afaceri (CA);
- în studiul programelor de modernizare sau retehnologizare a producției.

Determinarea pragului de rentabilitate se poate face:

- I. pentru întreaga activitate a unității, firmei care produce și comercializează mai multe produse agroindustriale;
- II. pentru un singur produs.

I. **Determinarea pragului de rentabilitate la nivelul unității**

Acest punct critic se realizează când cifra de afaceri este egală cu cheltuielile totale:

$$CA = CT$$

Cheltuielile totale (CT) se compun din cheltuielile fixe (CF) și cheltuielile variabile (CV).

$$\text{deci } CA = CF + CV$$

Cu cât CA este mai mare cu atât riscul de exploatare este mai redus și rezultă că unitatea se adaptează repede la modificările mediului ambiant prin cantitatea producției obținute.

Diferența dintre pragul de rentabilitate și cifra de afaceri este numită **flexibilitate absolută sau marjă de siguranță (MS)** și indică în ce măsură poate oscila volumul activității, fără ca această oscilație să implice riscul înregistrării unor pierderi.

Cu cât cifra de afaceri (CA) se situează mai departe de pragul de rentabilitate, unitatea are stabilitate financiară mai mare.

Din studiile statistice s-a dedus că unitățile economice se pot găsi în următoarele situații:

- **instabilă** când CA se situează cu până la 10% peste pragul de rentabilitate ($MS < 10\%$);
- **relativ stabilă** când CA se situează sub 20% peste pragul de rentabilitate ($MS < 20\%$);
- **confortabilă** când CA depășește cu peste 20% pragul de rentabilitate ($MS > 20\%$).

Această metodă permite prevederea profilului la modificarea nivelului de activitate.

3.5. Crearea situațiilor financiare

Sintetizarea și generalizarea informațiilor contabile se realizează la toate unitățile patrimoniale care gestionează bunuri materiale și valori economice și organizează contabilitate proprie: societăți comerciale, regii autonome, asociații, fundații, instituții, ministere etc. Lucrările de sinteză și raportare financiar contabilă sunt reprezentate de situațiile sau documentele centralizatoare care se întocmesc periodic. Majoritatea țărilor europene întocmesc documente de sinteză contabilă, anual, denumite și conturi anuale, deoarece exercițiul financiar se încheie anual. Ca excepție, de la această regulă, România, potrivit normelor legale în vigoare, întocmește situații de raportare contabilă lunar, trimestrial, semestrial și anual. Acestea sunt impuse de interesele fiscale și de control ale statului, care dorește să cunoască obligațiile ce revin unităților patrimoniale la intervale mai scurte de timp.

Întocmirea lucrărilor de sinteză și raportare financiar-contabilă, constituie un proces complex de prelucrare a datelor din conturi în scopul obținerii indicatorilor economico-financiar privind situația patrimoniului, rezultatele obținute și datoriile fiscale.

Pe baza datelor din contabilitatea curentă, unitățile patrimoniale, indiferent de specificul activității, forma de organizare sau tipul de proprietate, întocmesc periodic, în cursul anului,

diferite documente sau lucrări contabile centralizatoare. Acestea se concretizează, de fapt, în completarea unor formulare tipizate, elaborate de Ministerul Finanțelor.

Componentele și conținutul informațional al acestor lucrări contabile diferă în funcție de scopul pentru care se întocmesc și perioadele pentru care se face raportarea, astfel:

♦ *Balanța de verificare*, se elaborează, potrivit art. 22 din Legea contabilității nr. 82/1991.

♦ *Declarația privind obligațiile de plată la bugetul de stat* se întocmește lunar, trimestrial sau anual, în funcție de natura datoriei ce se creează față de bugetul statului pentru perioada de raportare.

3.6. Documente financiare de baza

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2634/2015 privind documentele financiar-contabile, publicat în Monitorul Oficial nr. 910 din data de 9 decembrie 2015, aprobă:

- Normele generale de întocmire și utilizare a documentelor financiar-contabile;
- Normele specifice de utilizare a documentelor financiar-contabile;
- Modelele documentelor financiar-contabile;
- Documentele financiar-contabile care se păstrează timp de 5 ani.

Potrivit ORDINUL MFP 2634/2015, **elementele obligatorii** pe care trebuie să le conțină documentele financiar-contabile sunt:

Documentele justificative trebuie să cuprindă următoarele elemente principale:

- denumirea documentului;
- denumirea/numele și prenumele și, după caz, sediul persoanei juridice/adresa persoanei fizice care întocmește documentul;
- numărul documentului și data întocmirii acestuia;
- menționarea părților care participă la efectuarea operațiunii economico-financiare (când este cazul);
- conținutul operațiunii economico-financiare și, atunci când este necesar, temeiul legal al efectuării acesteia;
- datele cantitative și valorice aferente operațiunii economico-financiare efectuate, după caz;
- numele și prenumele, precum și semnăturile persoanelor care răspund de efectuarea operațiunii economico-financiare.

Documentele contabile (registre, jurnale, fișe, note etc.) care servesc la prelucrarea, centralizarea și înregistrarea în contabilitate a operațiunilor economico-financiare consemnate în documentele justificative, întocmite manual sau prin utilizarea sistemelor informatice de prelucrare automată a datelor, trebuie să cuprindă elemente cu privire la:

- denumirea entității;
- data întocmirii documentului contabil;
- felul, numărul și data documentului justificativ;
- sumele corespunzătoare operațiunilor efectuate;
- conturile sintetice și analitice debitoare și creditoare;
- semnătura persoanei responsabile cu întocmirea documentelor contabile.

Din punctul de vedere al **numerotării documentelor**, entitățile își asigură un regim intern de numerotare, cu respectarea următoarelor reguli:

- se va desemna prin decizie internă scrisă o persoană sau mai multe, după caz, care să aibă atribuții privind alocarea și gestionarea numerelor;
- fiecare document va avea un număr și o serie;
- se vor emite proceduri proprii de stabilire și alocare de numere sau serii prin care se va menționa pentru fiecare exercițiu care esre numărul sau seria de la care se emite primul document.

Factura este documentul justificativ care stă la baza înregistrării în contabilitate. Pentru situațiile în care nu există obligația emiterii facturii, înregistrarea se face pe bază de contracte sau alte documente, cum sunt avize, chitanțe, extras de cont etc.

Actul normativ precizează și **termenele de păstrare** a documentelor financiar-contabile, după cum urmează:

- statele de salarii se păstrează 50 de ani;
- registrele și celelalte documente financiar-contabile se păstrează 10 ani;
- se precizează un număr de 25 de documente pentru care termenul de păstrare este de 5 ani, dintre care amintim: NRCD – ul, bonul de consum, Fișa de magazie, Lista de inventariere, Ordinul de deplasare, Angajamentul de plată etc.

Se păstrează ca **registre de contabilitate obligatorii**:

- Registrul jurnal;
- Registrul inventar;
- Cartea mare.

Ca și **forme de înregistrare în contabilitate**, se păstrează principalele forme, și anume:

- forma de înregistrare pe jurnale;
- forma de înregistrare maestru-șah;
- forma de înregistrare combinată mastru-șah cu jurnale.

3.7. Fluxul de numerar si impozitele

O companie nu poate supravietui fara un flux de numerar sanatos, cunoscut, in ultimii ani. Probleme pot insa sa apara chiar si atunci cand firma este profitabila.

Fluxul de numerar este sangele care curge prin venele unei organizatii, iar un flux sanatos reprezinta diferenta dintre incasari si plati sau banii care circula inspre si dinspre organizatie, intr-o perioada de timp data.

Fluxul de numerar poate proveni din activitati operationale, din finantare si din investitii.

Primul tip este generat din activitatile de functionare ale firmei, indiferent de tipul lor.

"Fluxurile de numerar specifice activitatii operationale a firmei inseamna fluxurile de incasari din vanzari curente de produse si servicii catre clienti si din recuperarea contravalorii vanzarilor anterioare, precum si fluxurile de plati catre furnizorii de marfa, materiale si servicii, plati cu salariile, cu obligatiile fiscale. Este foarte important ca diferenta intre incasari si plati sa fie pozitiva si suficient de mare, astfel incat sa acopere deficitele care apar in activitatile de investitii si de finantare".

Fluxul de numerar din finantare reprezinta banii primiti de la actionari sau asociati, imprumuturi de la institutii financiare (banca) sau dati acestora sub forma de dividende, rascumpararea propriilor actiuni sau plati de dobanda, rate bancare, dobanzi si comisioane.

Fluxul de numerar din activitatile investitionale sunt acei bani "investiti" in functionarea pe termen lung a firmei, fie ca este vorba de elemente de capital (actiuni la alte entitati, certificate de trezorerie), fie ca este vorba de achizitionarea sau vanzarea de cladiri/terenuri/mijloace fixe corporale (masini, utilaje) sau necorporale (softuri, licente).

La soldul initial al banilor lichizi disponibili in conturile bancare si in casierie se adauga incasarile si platile specifice celor trei categorii de fluxuri de numerar, obtinandu-se soldul final al banilor lichizi, disponibili pentru a continua activitatea afacerii in perioada urmatoare.

Fluxul de numerar poate fi calculat pornind de la disponibilitatile de la inceputul perioadei de referinta (luna, trimestru, an), la care se adauga incasarile si se deduc platile din acea perioada.

"Exista doua metode pentru prezentarea situatiei financiare a fluxurilor de numerar: directa si indirecta. Cea directa se bazeaza pe delimitarea fluxurilor de incasari - plati proprii fiecarei activitati. Cea indirecta porneste de la rezultatul financiar al perioadei, care se ajusteaza intai cu elementele de venit/cost, care nu reprezinta miscare de numerar, o a doua ajustare fiind a tranzactiilor cu numerar, capital circulant"

Exemple de calcul pentru fiecare tip de flux de numerar prin metoda directa, valorile rezultate fiind nete:

- pentru cel operational, din incasarile de la clienti se scad platile catre furnizori si angajati, rezultatul reprezentand numerarul din aceste activitati; se adauga dobanzile platite si impozitul pe profit;
- pentru cel din investitii, din incasarile din vanzarea echipamentelor/mijloacelor fixe se scad platile pentru achizitionarea de utilaje, la care se adauga dividendele primite;
- pentru cel de finantare, din numerarul provenit din imprumut se scad dividendele platite.

Pentru a afla numerarul de la sfarsitul perioadei, rezultatul adunarii celor trei tipuri de flux de numerar ar trebui sa reprezinte o crestere neta de numerar fata de cel de la inceputul perioadei.

De exemplu, in cazul metodei indirecte, fluxul de numerar generat din operatiuni este ajustat, prima data, cu profitul net inainte de impozitare (se adauga cheltuielile cu amortizarea si cele cu dobanzile si se scad veniturile din dobanzi) si, apoi, cu profitul din exploatare inainte de modificarile capitalului circulant - descresterea sau cresterea creantelor (sumele de primit de la clienti), cresterea sau descresterea datoriilor pe termen scurt (catre furnizori, taxe) si descresterea sau cresterea stocurilor.

3.8. Analiza indicatorilor financiari

Ratele financiare sunt indicatori utilizati pentru aprecierea performantei si pozitiei financiare a unei societati. Cea mai mare parte a acestor indicatori economico-financiari se calculeaza pe baza informatiilor furnizate de companii in situatiile financiare. Utilitatea acestor indicatori economico-financiari consta atat in evidentierea unui trend, cat mai ales in posibilitatea ca societatea analizata sa poata fi comparata cu alte companii active in acelasi sector. Totodata, exista indicatori financiari care ajuta la predictia unui eventual faliment in viitor. Indicatorii economico-financiari faciliteaza lucrul cu un volum de date ridicat intr-o maniera organizata.

Principalii indicatori economico-financiari sunt detaliati mai jos.

- 1.Indicatori de lichiditate
2. Indicatori de risc/datorii
- 3.Indicatori de activitate (gestiune)
- 4.Indicatori de profitabilitate
- 5.Indicatori ai politicii de dividend
- 6.Alti indicatori

Modulul IV

Elemente de marketing

Noțiuni de marketing

Marketingul reprezintă funcția afacerii responsabilă de piață și de satisfacerea cerințelor consumatorilor, pornind de la cunoașterea pieței și gestionarea activității firmei vizând piața.

> FUNCȚIILE MARKETINGULUI

a) *Funcțiile operaționale* ale marketingului sunt legate de activitățile specifice ale marketingului, care îl diferențiază de alte funcții ale afacerii, cum ar fi cea de producție, financiar- contabilă, de personal (resurse umane), comercială. Ele includ:

- cercetarea pieței și a cerințelor consumatorilor;
- formarea gamei de produse ale firmei;
- stabilirea prețurilor și a rabaturilor;
- formarea rețelei de distribuție a produselor;
- gestionarea stocurilor de produse;
- livrarea produselor către clienți și încasarea plăților;
- promovarea firmei și a ofertei ei (publicitate, promoții, participare la expoziții, merchandising, relații publice).

b) *Funcțiile manageriale* legate de conducerea marketingului, sunt, în linii mari, aceleași pentru toate compartimentele funcționale din firmă, având în vedere că managementul este indispensabil pentru oricare dintre ele.

Funcțiile manageriale includ analiza, planificarea, implementarea și controlul planurilor și al programelor de marketing.

> PRINCIPIILE MARKETINGULUI

- primordialitatea consumatorului (marketingul relațional);
- abordarea pieței pe bază de segmente (marketingul diferențiat);
- corelarea componentelor ofertei (mixul de marketing și marketingul integrat);
- corelarea obiectivelor pe termen lung și scurt (marketingul strategic);
- inovarea continuă pentru a oferi noi soluții la problemele consumatorilor (marketingul inovațional);
- abordarea etică a activităților firmei care afectează domenii de ordin public, social, ecologic, personal etc. (marketingul social-etic);

- aplicarea principiului relației „vânzător-client” în interiorul firmei (marketingul intern). Principalele obiective de ordin calitativ și cantitativ întâlnite în afaceri sunt următoarele:
 - *de ordin cantitativ:*
 - creșterea cifrei de afaceri;
 - menținerea și sporirea cotei de piață;
 - sporirea profitului și a rentabilității;
 - creșterea investițiilor în inovare;
 - *de ordin calitativ:*
 - imaginea favorabilă în rândul consumatorilor (a mărcii sau a firmei);
 - gradul de cunoaștere a produselor întreprinderii;
 - gradul de satisfacere a clientului;
 - fidelizarea clienților.

Fiecare afacere își va formula, reieșind din aceste obiective destul de generale, obiectivele sale mai concrete, specifice pentru produsul/serviciul oferit și condițiile mediului de afaceri în care activează.

4.1. Explorarea pieței

Planul de marketing este ghidul pas cu pas pe calea succesului afacerii. El constituie mijlocul de implementare a strategiei de marketing alese. El trebuie să se bazeze pe înțelegerea clară a obiectelor de marketing ale firmei, a ceea ce se dorește a fi realizat de afacerea respectivă în viitor.

Un astfel de plan vă ajută să identificați acțiunile specifice activității de marketing, să le organizați și să le coordonați. Elaborarea acestui plan vă obligă să evaluați ceea ce se întâmplă pe piață și ce impact are aceasta asupra activității firmei. De asemenea, vă oferă un punct de referință pentru evaluări ulterioare.

Planul de marketing reprezintă un document scris în care sunt prezenta te direcția pe care o va urma compania, activitățile concrete care vor da direcția aleasă, precum și argumentele pe baza cărora s-a optat pentru această direcție.

Trebuie să menționăm faptul că una din cele mai importante **părți a planului de afaceri** o constituie secțiunea planului de marketing. Pentru a fi eficient, este necesar ca planul de marketing să fie construit în corelație cu planificarea și gestionarea generală a bugetului. **Planul de afaceri** cuprinde mai mult decât planul de marketing, și anume: locații, personal

angajat, finanțe, alianțe strategice etc. Cuprinde „viziunea”, cuvintele care transpun într-un limbaj entuziast scopurile firmei.

Planul de marketing va identifica cele mai promițătoare oportunități de afaceri pentru companie și va pune în evidență căi de penetrare, acaparare și menținere a pozițiilor pe piețele identificate. Este în același timp, un instrument de comunicare ce îmbină toate elementele unui mix de marketing într-un plan de acțiuni coordonat. Aceasta prezintă sarcinile pe pers oane, termene și modalități de acțiune pentru atingerea obiectelor.

Un plan general de marketing al unei firme poate fi alcătuit din mai multe planuri de dimensiuni mai mici, corespunzătoare unor produse sau domenii individuale.^{3 4}

Planul de marketing este cel mai important document:

- Pentru a asigura o activitate eficientă și bine direcționată a departamentului de marketing;
- Pentru a stabili activitățile departamentului de marketing în cursul unui an financiar.

Planul de marketing poate fi folosit la :

- pregătirea unei argumentații pentru a introduce un nou produs;
- regândirea abordării de marketing pentru produsele existente;
- construirea unui întreg plan de marketing pentru un departament, compartiment sau firmă, pentru a fi inclus în planul de afaceri.

Pentru elaborarea unui plan de marketing este necesar înțelegerea deplină a următoarelor aspecte:

- Produsele și serviciile pe care le oferiți; caracteristicile și avantajele acestora;
- Cerința clientului pe care produsul sau serviciul firmei o satisface;
- Piața-țintă și trăsăturile comportamentale în calitate de cumpărător;
- Produsele sau serviciile de concurență; cele existente sau potențiale .

Tipuri de planuri

În funcție de intervalul de timp la care se referă, planul de marketing poate fi *strategic* sau *tactic*. Planul strategic acoperă un interval de timp mai mult de un an, fiind de regulă întocmit pentru intervale cuprinse între 3 -5 ani, iar planul tactic acoperă un interval de timp de până la un an, fiind de regulă asociat anului fiscal.

În practică, planul strategic este defalcat anual în planuri tactice, care sunt mai detaliate și în același timp pot să cuprindă eventualele corecții ale acestuia.

³ J. Westwood - Planul de marketing pas cu pas, Ed. Rentrop & Straton, București, 1999, p. 9

⁴ www.rubinian.com/marketing

Nu toți au nevoie sau doresc pregătirea unui plan de marketing complet. Pot exista situații când vei dori realizarea unui plan pentru un produs anume sau pentru o zonă geografică bine definită. De asemenea, poți avea nevoie să analizezi datele din punct de vedere istoric, pentru a vedea piața potențială pentru produsele tale, sau potențialul produsului în sine.

4.2. Elaborarea rețelei de marketing potrivite

Procesul de creare a unui sistem de distribuție poate fi divizat în *cinci etape*.

1. **Analiza cerințelor segmentelor de piață și a strategiei de poziționare.**
2. **Proiectarea canalului optim**
3. **Procesul de selectare a membrilor canalelor de distribuție** presupune trei direcții de evaluare:
 - analiza generală a intermediarului;
 - evaluarea performanțelor de distribuție ale acestuia;
 - examinarea posibilităților de colaborare cu intermediarii selectați.
4. **Implementarea canalului de distribuție** presupune trei activități majore:
 - stabilirea raportului de forțe (puterea și controlul) în cadrul canalului;
 - coordonarea membrilor canalului;
 - managementul conflictului.

Asigurarea distribuției fizice a produsului (logisticii).

Strategiile de marketing ale planului conturează modalitățile prin care vor fi realizate obiectivele de marketing. În primul rând trebuie stabilită strategia și apoi trebuie pregătite planurile de acțiune componente ale planului de marketing și planurile de acțiune concretă. Acestea din urmă sunt cele care te vor ajuta în mod concret să aduci la îndeplinire strategiile și obiectivele de marketing.

În cadrul *planului strategic* putem identifica strategii de piață și strategii corespunzătoare fiecărui element al mediului de marketing (produs, preț, distribuție și promovare).

În *planul tactic* strategiile sunt concretizate în acțiuni în vederea realizării obiectivelor (de exemplu, utilizarea distribuitorului pentru un produs pe o anumită piață reprezintă pentru firmă o strategie de marketing, însă, la nivelul planului tactic, selecția unor anumiți distribuitori reprezintă o tactică).

În cazul unei firme mici și mijlocii se practică în general alegerea unei strategii de nișă, ca urmare, IMM-ul va putea beneficia de particularitățile acesteia și anume:

- > Posibilitatea obținerii unui profit sigur și suficient de mare;
- > Lipsa de interes pentru competitorii mari

Specializarea de nișă poate fi :

- Pe clienți (produsul este executat pe anumiți clienți, pe bază de comandă);
- Pe produs (fabricarea unui produs care are succes pe piață);
- Pe canale de distribuție (adoptarea acelor canale de distribuție neexploatate de concurență);
- Pe zone geografice (abordarea acelor piețe pe care concurenții nu au pătruns încă din motive variate - lipsă de interes, imposibilitate de acces, lipsă de resurse).

Produsul poate fi un obiectiv concret, un serviciu sau o idee.

Descrieți amănunțit produsul/serviciul, menționând caracteristicile și avantajele pe care le oferă clienților.

Menționați de ce anume aveți nevoie și ce veți face pentru a comercializa produsul sau serviciul; cum este fabricat.

Prețul

În această secțiune va trebui să enumerați prețurile produselor și să descrieți strategia de stabilire a prețului. Enumerați marjele de preț pentru categoriile de produse. De exemplu, dacă produceți cosmetice, menționați prețurile și nu componentele prețului de producție (mijloace - prețuri cuprinse între 20 -100 u.m. pe produs).

Este indicat să specificați reducerile pe care le acordați clienților mai vechi, celor care cumpără en-gross sau care plătesc pe loc.

În plus, se va menționa în ce condiții se va efectua vânzarea. De exemplu, „valoarea netă scadentă în 30 de zile”, planificare a detaliată a plăților, dacă se acceptă cărți de credit.

În funcție de contextul existent la un moment dat, firmele pot adopta următoarele strategii de ajustare a prețului:

- > Acordarea de rabaturi și bonificații;
- > Utilizarea prețurilor diferențiate (funcție de cumpărători, tipuri de produs e, locuri de desfacere sau momentul de timp);
- > Utilizarea prețurilor psihologice ce sunt dimensionate astfel încât să stimuleze intenția de achiziție;
- > Utilizarea prețurilor promoționale (uneori mai mici decât costurile de producție) ;

> Utilizarea prețurilor orientate spre valoare: mixul calitate-servire este oferit la un preț acceptabil;⁵

> Utilizarea prețurilor utilizate pe criterii geografice etc.

În anexe va trebuie să includeți o listă amănunțită a prețurilor.

Distribuția

În planul de marketing se recomandă să se menționeze informații cu privire la piață, vânzare și distribuție:

- > capacitatea de producție și de depozitare, perioada de fabricație;
- > vânzare en-gross sau en-detail sau ambele metode;
- > vânzare prin magazin/prin poștă/în mod direct, prin agenți comerciali;
- > zona în care se comercializează produsul.

Se va explica modalitatea prin care clienții intră în posesia produsului, specificându-se ce metode de vânzare se vor folosi:

- Metode agresive pentru a obține un volum mare de vânzări în scurt timp;
- Metode moderate punând accentul pe starea de confort a clientului, care va reveni să cumpere chiar dacă în prezent nu o face.

În procesul de selecție a canalelor de distribuție utilizate de afacere se va ține seama de următoarele aspecte⁶:

Modul de distribuție ales este în concordanță cu dorințele clienților ?

S-a avut în vedere natura produselor distribuite ? (cazul mărfurilor perisabile sau fragile).

Tipul de distribuție ales permite realizarea volumului de vânzări dorit ? (unele impedimente în livrare pot împiedica/frâna vânzările firmei)

Canalul de distribuție este compatibil cu imaginea pe care afacerea dorește să și-o creeze/mențină pe piață ? (e greu de crezut că vom fi abordați pe stradă de agenți comerciali care vor să vândă ceasuri Tissot ! cu excepția cazului în care acești comercianți sunt excroci)
Cum distribuie concurența ? Merită adoptat modelul lor de distribuție sau poate fi găsit unul mai eficient ?

Poate fi asigurat costul canalului de distribuție ales ?

Firmele care vor realiza distribuția au posibilitatea de a obține un profit satisfăcător din această activitate ?

Tipul ambalajului este în concordanță cu tipul de distribuție ales ?

⁵ D. Porojan, C. Bișa - Planul de afaceri, Casa de Editură Irecson, București, 2002, p. 92

⁶ D. Porojan, C. Bișa - op. cit., p. 94

Promovarea

Fără să cădeți în capcana furnizării unor detalii mărunte și relevante trebuie să creați totuși o imagine suficient de elocventă în care afacerea își va promova produsele/ serviciile.

În această secțiune va trebui să se răspundă la întrebări de genul:

- Ce căi specifice de promovare veți folosi pentru a ajunge la client ?
- Cât de des va fi utilizată fiecare ?
- Cât vă costă fiecare ?
- De ce ați ales aceste căi de promovare ?
- De ce materiale aveți nevoie ? (pliante, broșuri, pagina web, etc.)
- Cine vă va crea aceste materiale ? Cât vor costa ?
- De ce ați decis să folosiți aceste materiale și nu altele ?
- Care este costul materialelor per client efectiv cucerit ?

Costurile implicate în promovare pot fi dimensionate ținând cont de următoarele aspecte:

- Cât ne putem permite;
- Procentul din valori;
- Să facem precum competitorii;
- Analiza cost-beneficii (presupune experiență și încredere crescută în efectele promovării);

Pentru a putea concepe mesajul promoțional potrivit trebuie să vă puneți în pielea clientului, adică să vă întrebați de ce ar cumpăra el produsul/serviciul dumneavoastră ?

De ce clienții ar cumpăra produsul ? - implică o identificare a cauzelor ce generează decizia de cumpărare.

De ce ar cumpăra produsul/serviciul dumneavoastră ? - arată de unde provine diferențierea față de concurență (firma are o nișă de piață diferită, are produse mai atractive etc.).

La realizarea reclamei, firma trebuie să-și definească prioritățile informaționale ce pot fi:

- prezentarea firmei;
- prezentarea produselor/serviciilor oferite;
- prezentarea unui produs/serviciu nou, a avantajelor și specificității acestuia;
- lansarea unui mesaj subliminal, crearea unei conexiuni între produs și utilizatorii potențiali;
- informarea clienților despre reducerile de preț sau alte oportunități promoționale oferite.

Dacă ați creat un plan de relații publice includeți o copie a acestuia și o listă a mijloacelor de informare în masă vizate. Aceasta va demonstra că știți exact cum veți ajunge la audiența dorită. Strategiile de marketing pot fi de trei **tipuri**: defensive, de dezvoltare și ofensive.

a) **Strategia defensivă (de apărare)** - este construită pentru a preveni pierderea clienților existenți. Această alternativă strategică ia în considerare punctele slabe ale analizei SWOT și construiește strategia ținând cont de ele. Strategii defensive tipice ar putea fi:

- îmbunătățirea imaginii firmei;
- îmbunătățirea calității / siguranței produselor / serviciilor;
- îmbunătățirea siguranței livrărilor;
- îmbunătățirea stilului de prezentare / ambalare a produsului / serviciului;
- îmbunătățirea performanțelor produsului;
- îmbunătățirea durabilității produsului;
- eliminarea erorilor produsului.

b) **Strategiile de dezvoltare** - sunt folosite pentru a oferi clienților existenți o gamă mai largă de produse și servicii. Strategiile de dezvoltare tipice sunt:

- creșterea gamei dimensiunilor / culorilor / materialelor oferite;
- creșterea gamei de servicii oferite;
- creșterea gamei de opțiuni și trăsături;
- descoperirea unor noi utilizări ale produsului;
- dezvoltarea unui nou produs;
- îmbunătățirea produsului din punct de vedere al protecției mediului.

c) **Strategiile ofensive (de atac)** - sunt folosite pentru atragerea de noi clienți. Strategiile ofensive tipice sunt:

- schimbarea politicii de prețuri;
- folosirea de noi canale de distribuție;
- găsirea de noi puncte de distribuție;
- intrarea pe noi piețe geografice;
- intrarea pe noi sectoare de industrie.

Programul de marketing (planul de acțiune concretă)

Strategiile și tacticile odată schițate, trebuie transformate în programe sau planuri de acțiune, care îți vor permite să dai instrucțiuni clare angajaților și colaboratorilor.

Fiecare plan de acțiune concretă trebuie să cuprindă:

1. situația curentă: unde ești;

2. scopurile: ce vrei să faci, încotro vrei să te îndrepti;
3. acțiunea: ce trebuie să faci ca să ajungi acolo (fiecare acțiune poate fi împărțită în mai multe etape - spre exemplu, dacă acțiunea este producerea unei broșuri, etapele vor fi: realizarea fotografiilor necesare, pregătirea informațiilor tehnice, pregătirea modului de prezentare etc.);
4. persoana responsabilă: cine va face acțiunea;
5. data începerii;
6. data încheierii;
7. costurile.

Ca urmare, în cadrul planului de marketing pentru fiecare element al strategiei (produs, preț, distribuție, promovare), trebuie stabilit: Ce se va face ? Cine ? Când ? Unde ? Cât va costa ? Vor fi menționate acțiunile specifice pentru implementarea strategiilor, graficul de desfășurare în timp a lor, persoanele responsabile și bugetul pentru fiecare acțiune.

De exemplu, dacă firma va lua parte la târguri, expoziții se specifică: data, obiectivul participării, cine va fi delegat din partea firmei, rezultatele preconizate, strategia de marketing abordată.

Programul de marketing poate avea forma unei diagrame, a unui tabel, a unei axe temporale. Programele de activitate pot fi grupate cronologic sau în funcție de tipul de eveniment. De exemplu, puteți enumera toate activitățile planificate pentru fiecare lună sau puteți grupa activitățile cu conținut asemănător (cum ar fi cele specifice relațiilor publice) indiferent de perioada anului când ar avea loc.

În momentul în care planurile de acțiune au fost detaliate, vor fi combinate pentru a forma planurile mai mari (cele privind produsele, prețurile, distribuția, promovarea), care vor apărea în planul de marketing. Odată combinate, se va constitui un program cu termene concrete ce va fi folosit la implementarea planului de marketing.

Chiar dacă în planul general de marketing vor apărea doar programele mari (privind produsele, prețurile, distribuția, promovarea) și programul cu termene, fiecare dintre planurile componente ale acestora va trebui comunicat celor care vor fi responsabili de diversele acțiuni.⁷

În concluzie, planul de marketing, ca și planul de afaceri, este un instrument extrem de puternic, însă cu două condiții: să fie realist și să fie realizat în mod profesionist.

⁷ www.rubinian.com/marketing

4.3. Vânzarea inteligentă și serviciul pentru clienți eficient

Etapele elaborării planului de marketing sunt

- a) Clarificarea și notarea a ceea ce anume doriți să realizați. Această etapă vă oferă câteva idei la care să reflectați și întrebări la care să răspundeți pentru a vă permite clarificarea și precizarea rezultatului dorit.
- b) Evaluarea rezultatului dorit. În această fază se va evidenția importanța identificării profitului și a cifrei de afaceri, elemente cu rol important în ceea ce privește aprobarea planului sau obținerea finanțării;
- c) Identificarea consecințelor pe care le va avea planul de marketing;
- d) Stabilirea pieței țintă;
- e) Evaluarea comportamentului consumatorilor vizați;
- f) Stabilirea punctului forte;
- g) Evidențierea modalităților de comunicare cu audiența țintă;
- h) Stabilirea bugetului de marketing;
- i) Evaluarea eficienței planului de marketing

Planul de marketing este conceput de către compartimentul de marketing, utilizând informațiile celorlalte compartimente, orientat după obiectivele specifice ale firmei și misiunea ei, și cuprinde următoarele **secțiuni**: rezumatul, zona de activitate și descrierea pieței, auditul de marketing, concurența, analiza SWOT, obiectivele de marketing, strategiile de marketing, programul de marketing, bugetul de marketing, implementarea planului de marketing, controlul și adaptarea acestuia, precum și anexele.

I. **Prezentarea succintă a firmei** printr-o descriere a obiectivelor activității și a produsului sau serviciului oferit.

- > dacă activitatea a început deja, specificați de cât timp vă desfășurați activitatea în zona respectivă. În descrierea obiectului de activitate menționați volumul de vânzări și piața vizată. Scoateți în evidență realizările obținute.
- > dacă activitatea nu a început încă, menționați pregătirea și experiența pe care o aveți în domeniu și care vă îndreptătesc să conduceți o astfel de afacere. Menționați informații asemănătoare despre partenerii din afacere și despre ceilalți membri ai echipei de conducere.

II. **Ideea de bază** (deseori numită „declarația de intenție”) și **obiectivele** firmei

Declarația de intenție este formulată în termeni relativ abstracti, cum ar fi: supravegherea copiilor în condiții deosebite;

Obiectivele sunt formulate în termeni concreți, cum ar fi: „supravegherea copiilor în condiții optime, din orașul X și creșterea numărului de înscrieri cu 25% în 12 luni”.

III. *Prezentarea echipei de conducere*

- tipul: proprietate unică, structură partenerială sau societate pe acțiuni;
- echipa de conducere, numele membrilor, CV -urile acestora pot fi anexate în secțiunea „Anexe”;
- structura acționariatului, necesarul de personal de specialitate și auxiliar și gradul de calificare a acestuia;
- consiliul director.

IV. Obiectivele principale și strategii în domeniul marketingului

Zona de activitate și descrierea pieței vizează:

1. descrierea zonei de activitate din prezent sau viitor:

- dacă nu v-ați ales o zonă în care să vă desfășurați activitatea, menționați anumite zone sau amplasamente pe care le aveți în vedere, precum și criteriile pe baza cărora veți alege una din acestea. Trebuie să luați în considerare: apropierea de client, posibilitățile de parcare, accesul la mijloacele de transport, personalul disponibil, depozitarea și deplasarea mărfii, respectarea legislației (administrative, siguranței individuale, sănătății), paza și posibilitățile de extindere; aspecte negative care ar afecta activitatea de vânzare (cum ar fi lipsa unui spațiu de parcare adecvat). Încercați să oferiți soluții pentru aceste probleme. Nu uitați că nici o zonă nu este perfectă. Încercați să transformați dezavantajele în avantaje;
- planul pentru o posibilă extindere. Intenționați să schimbați zona ? Veți oferi și alte produse sau servicii pe măsură ce activitatea va lua amploarea ? Veți angaja personal ?

Care este modul de contactare al clienților, în cazul în care activitatea desfășurată nu implică deplasarea clienților la sediul firmei ? Cum se va realiza schimbul de produse sau servicii ? De exemplu, în cazul în care vă desfășurați activitatea în domeniul consultanței, vă oferiți serviciile de acasă sau la sediul clientului ? Dacă produsul sau serviciul sunt comercializate prin intermediul cataloagelor de vânzări sau pe Internet, menționați modalitatea în care clienții vor beneficia de produsul și/sau serviciul firmei.

2. identificarea și descrierea scurtă a industriei în care afacerea se înscrie;
3. tendințele la nivel național și internațional în acest sector;
4. caracteristicile specifice ale pieței;
5. cele mai importante aplicații ale produsului/serviciului;

6. preferințele consumatorului;
7. prețurile practicate (tendințe și elasticitate).

Piața-țintă - reprezintă un segment de piață selectat, asupra căruia firma își concentrează eforturile și acțiunile de marketing. Pentru fiecare segment -țintă compania va elabora un program special de marketing.

Fiecare categorie de potențiali cumpărători constituie o piață -țintă, căreia i se oferă un anumit produs, la un preț adecvat caracteristicilor produsului, într-un anumit canal de distribuție și cu o promovare potrivită.

Planul de marketing poate analiza o piață regională, națională sau internațională.

În concluzie, pentru reușita în comercializarea eficientă a oricărui produs, este esențial ca toate eforturile să se concentreze spre piața -țintă.

Auditul (analiza) de marketing - reprezintă o examinare sistematică și periodică a mediului de marketing, strategiile și activitățile de marketing ale firmei, în scopul de a recomanda un plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanțelor de marketing ale acesteia.

Definirea obiectivelor și elaborarea unor strategii de marketing adecvate presupun desfășurarea prealabilă a unui audit de marketing.

Analiza mediului cuprinde auditul extern și auditul intern.

Auditul extern se referă la variabilele externe asupra cărora firma nu are controlul direct⁸:

- *factori politici*: gradul de protecție a persoanei și proprietății, legislația, sistemul de impozite și taxe, constrângerile locale, sistemul politic și obiectivele lui, politica de comerț internațional, politica de investiții ș.a.

- *factori economici*: evoluția PIB-ului, nivelul de trai, puterea de cumpărare a populației, șomajul, inflația, blocajul financiar, perspectivele creșterii economice, fluxurile internaționale de capital dinspre și înspre piață, prețurile energiei electrice, ale materiilor prime etc.;

- *factori socio-culturali*: nivelul de educație al diferitelor segmente ale populației, comportamentul social, emigrare/imigrare, distribuție pe vârste a populației, caracteristicile psihoculturale ale națiunii, tradiții, obiceiuri, religie, probleme de educație, probleme de mediu ș.a.

- *factori tehnologici*: noile descoperiri în domeniul științific, caracteristici ale tehnologiei producției, disponibilitatea resurselor, viteza transferului tehnologic, tehnologii și echipamente moderne;

⁸ C. Florescu, P. Mâlcomete, N. Al. Pop - op. cit., p. 523

- *Piața*: mărime, dezvoltare, tendințe, produse sau servicii atractive, prețuri, practici comerciale, reglementări de piață, canale de distribuție, localizare geografică, mijloace și tehnici de comunicație etc.;

- *Competitori*: cote de piață, principalii concurenți, mărci de produse, metode de marketing utilizate, posibilități de diversificare a produselor lor.

Auditul intern are în vedere următoarele variabile interne mai mult sau mai puțin controlabile de către companie:

- > Indicatorii economico-financiari ai firmei: volumul și structura vânzărilor, cote de piață, organizarea activităților de marketing, variabilele mixului de marketing etc.;
- > Resursele disponibile: mijloace financiare și umane;
- > Sistemele și procedurile proprii.

Concurența

Când analizați mediul concurențial al afacerii trebuie să determinați punctele slabe ale concurenților și modul în care pot fi exploatate acestea. În plus va trebui să aveți în vedere că trebuie să conferiți produsului/serviciului oferit acele caracteristici necesare obținerii succesului pe piață.

Trebuie identificată concurența în mod concret și corect. De exemplu, faptul că cineva vinde același produs ca și dumneavoastră nu înseamnă neapărat ca vă este competitor, poate că vinde pe o piață diferită sau într-o zonă geografică diferită, așa cum faptul că cineva vinde un alt produs nu înseamnă că nu vă poate fi competitor (el poate vinde un produs substituibil, de exemplu cazul untului și margarinei).

Avantajele elaborării unui studiu al mediului concurențial sunt următoarele:

Aflați care este poziția firmei dumneavoastră pe piață, motivul pentru care consumatorii vă preferă produsele. Ulterior veți face cunoscută această poziție într-un mod eficient, pentru a câștiga noi clienți.

Studiul problemelor actuale și al ofertei concurenței poate genera idei noi pentru îmbunătățirea produsului pe care îl oferiți.

Puteți afla că există anumite categorii de consumatori ale căror cerințe nu sunt satisfăcute. De exemplu, dacă intenționați să produceți și să distribuiți delicatese culinare, puteți constata că acestea nu sunt comercializate într-o anumită regiune a orașului. Dacă puteți satisface cerințe care nu au fost încă satisfăcute, veți obține o nouă piață de desfacere.

Observând activitatea concurenței, puteți afla mai multe despre propria piață. De exemplu, o firmă concurentă de succes aplică reduceri de prețuri pentru un anumit interval de

timp. Ce puteți afla în acest fel despre comportamentul consumatorilor care vă formează piața?

Dacă aflați că piața este saturată de produse competitive, puteți evita greșeala costisitoare de a lansa un produs care nu este cerut. Puteți să vă reorientați către ceva mai profitabil.

Sursele de obținere a informațiilor cu privire la mărimea și profitabilitatea concurenților sunt: Registrul Comerțului (pentru informații financiar -contabile publice), publicații de specialitate (articole despre tipul de afacere analizat), contactarea directă a firmelor concurente și a furnizorilor acestora ori a persoanelor care pot deține informații despre acestea.

Mediul concurențial poate fi analizat prin intermediul următoarelor caracteristici:

- > gradul de concurență;
- > surse de concurență viitoare;

A. Gradul de concurență poate fi evaluat răspunzând la următoarele întrebări:

- Care sunt principalii concurenți direcți și care e modul de pătrundere al acestora pe piață? Care este cota lor de piață?
- Cine sunt concurenții lor indirecti?
- Care este mărimea concurenților?
- Care este profitabilitatea lor?
- Ce trend au afacerile lor?
- Cum își desfășoară activitatea?
- Cum își fac promovarea?
- Care le sunt punctele tari și punctele slabe?
- Cum sunt produsele/serviciile lor față de cele proprii ale dumneavoastră?
- Cine mai oferă produse ce satisfac aceleași nevoi?

Legat de concurenții principali trebuie specificate următoarele elemente ale afacerii lor:

- > calitatea produselor/serviciilor oferite;
- > fidelitatea produselor oferite;
- > nivelul stocurilor;
- > percepția pieței privitoare la valorificarea produselor lor;
- > politica de preț;
- > localizarea lor;
- > pregătirea personalului;
- > service-ul, garanțiile oferite;

- > metodele de vânzare, canalele de distribuție;
- > termenele de livrare;
- > politica de creditare a clienților și de acordare a discount-urilor;
- > renumele firmei sau a fondatorilor ei;
- > modul de realizare a promovării.

În concluzie, conținutul unui studiu al mediului concurențial trebuie să includă următoarele elemente:

Numele firmelor concurente. Este recomandabil să faceți o listă cu toate firmele concurente și să obțineți informații despre cele care ar putea intra pe piață în următorul an.

Lista cu produsele firmei concurente va include date despre: zona unde se comercializează, calitate, modul în care li se face publicitate și strategia de promovare, personal/angajați, metode de distribuție, asistență oferită clienților etc.

Punctele forte și cele slabe ale concurenței este bine să fie observate din perspectiva consumatorilor dumneavoastră. Alcătuiți o listă cu punctele slabe și cele forte. Decideți cum veți folosi punctele slabe în avantajul dumneavoastră și cum veți aborda obstacolele reprezentate de punctele forte ale concurenței.

Obiectivele și strategia concurenței. Informații cu privire la aceste aspecte pot fi obținute din raportul anual. Cu toate acestea, veți fi probabil nevoiți să întreprindeți o activitate de „detectiv” sau să analizați informația obținută din mai multe surse pentru a înțelege obiectivele și strategia concurenței.

Evoluția pieței. Piața pe care vă comercializați produsul se dezvoltă suficient încât să existe clienți pentru toți ofertanții? Este concurența atât de strânsă încât să vindeți în primul rând clienților concurenței? Dacă da, aveți nevoie de un argument puternic.

În urma realizării unei analize comparative a informațiilor disponibile puteți să aflați asemănările și deosebirile dintre concurenți, cauzele pentru care unii sunt mai eficienți decât alții, care sunt factorii care contribuie la succesul acestora. Apoi va trebui să raportați afacerea dumneavoastră la ceea ce ați aflat despre concurență.

Care este competiția pe piață ? Este o piață în care toți fac bani și se dezvoltă sau este o piață în care concurenții se calcă pe picioare ?

Concurenții sunt cu mult mai puternici decât dumneavoastră ? Dacă da, care va fi efectul acestui dezavantaj?

Există câteva „trucuri” care pot fi de succes pe piața respectivă? Dacă da, le puteți deprinde și utiliza și dumneavoastră ?

Există unele alternative operaționale care nu sunt prea intens utilizate de concurenți și

care considerați că pot crea avantaje competitive ? Acestea au fost trecute cu vederea sau sunt unele capcane/probleme pe care nu le-ați întrezărit ?

Concurența, ca și clienții, este într -o continuă mișcare. Nu subestimați niciodată concurenții! **B. Surse de concurență viitoare**

În conceperea planului de marketing vor trebui menționate aspectele ce vizează:

- > un produs nou - ce implică posibilitatea apariției imitatorilor ducând la suplimentarea pe piață a ofertei pentru produsul respectiv;
- > industriile tinere - unde au loc schimbări importante și dificil de previzionat din punct de vedere al frecvenței și amplitudinii lor;
- > piața tehnologiilor evoluate - unde procesele și produsele au o evoluție fulminantă.

Ca urmare, sunt necesare informații cu privire la:

- firmele ce încearcă să intre pe piață în prezent și modalitățile lor de acțiune;
- ce alte produse mai produc aceste firme;
- așteptările privind reacția concurenților și contrareacția avută în vedere;
- principalii factori de influență ai pieței (de ex.: performanțele produsului, prețul, calitatea, service-ul, design-ul, distribuția etc.).

Barierele de intrare pe piață se referă la următoarele elemente:

- > costuri inițiale mari/necesar de capital;
 - > experiență deosebită în domeniul respectiv;
 - > dificultăți de producție sau proiectare;
 - > saturația pieței;
 - > identitatea mărcii;
 - > accesul la distribuție;
- > politica guvernamentală etc.

Modulul V

Strategia de finanțare: credit, capital propriu sau amândouă?

Sursele de finanțare ale afacerii

După etapa de alegere a ideii de afaceri și de elaborare a business planului, urmează determinarea, căutarea și acumularea capitalului necesar pentru finanțarea proiectului. În funcție de natura afacerii, localizarea acesteia, corespondența cu direcțiile de interes local, național sau regional, pot fi examinate diferite tipuri de finanțare, provenite din mai multe surse de finanțare. Fiecare dintre ele presupune o abordare diferită atât în căutarea și obținerea capitalului, cât și în gestionarea ulterioară. La fel, diferite vor fi și costurile suportate pentru finanțarea proiectului de întreprindere în raport cu sursele și condițiile de finanțare. Astfel, antreprenorul trebuie să gestioneze cu extremă atenție schemele de finanțare ale proiectului său de afacere.

5.1. Lansarea prin forte proprii sau prin finanțare

În perioada inițială de lansare a afacerii, în special la etapa căutării și acumulării capitalului necesar, capacitatea întreprinzătorului de a găsi cele mai reușite scheme de finanțare, sporind avantajele fiecărui tip de finanțare și diminuând efectele negative ale acestora, are o importanță majoră.

- ▶ *cunoașterea diferenței dintre tipurile de finanțare și relevarea importanței lor comparative pentru demararea afacerii;*
- ▶ *analiza surselor de finanțare;*
- ▶ *evaluarea impactului diverselor tipuri de garanții operate în procesul de finanțare;*
- ▶ *aplicarea diverselor variante de finanțare a afacerii și selectarea schemei optime de finanțare a afacerii proprii.*

Principalele tipuri de finanțare a afacerii proprii sunt următoarele:

- **capitalul personal;**
- **participările în capital;**
- **creditul vânzătorului;**
- **ajutoarele sau subvențiile acordate fondatorilor de întreprinderi (de locuri de muncă);**
- **împrumuturile de onoare (fără garanție);**

- împrumuturile (creditele) pe termen mediu și lung;
- creditul fiscal.

Capitalul personal

Capitalul personal poate avea drept origine economiile personale ale antreprenorului și, dacă este cazul, ale asociaților săi.

Aportul personal este indispensabil pentru:

- a demonstra implicarea personală și interesul propriu pentru proiect;
- a câștiga încrederea altor finanțatori.

De obicei valoarea capitalului personal investit în afacere variază între 20 și 50% din costul total al proiectului. Băncile, de cele mai multe ori, nu oferă decât o finanțare parțială a proiectului – cel mult 80%, și aceasta în cazul unor activități de interes deosebit. Antreprenorul și banca stabilesc prin negociere participarea părților la finanțarea proiectelor, totuși băncile preferă o implicare a antreprenorului în finanțare la nivel de 20-50%.

Participările în capital

În cazul necesității imediate de capital, îndeosebi în numerar, pentru lansarea rapidă a afacerii, poate fi examinată posibilitatea participării în capital a persoanelor particulare, în primul rând a celor din imediata apropiere a antreprenorului – rude, părinți sau prieteni. În unele țări persoanele care au efectuat o astfel de subscriere a capitalului personal la creșterea capitalului în numerar pot beneficia de reduceri substanțiale la impozitele pe venit. Totuși, în cazurile atragerii capitalurilor particulare, este important să se evite împrumuturile „din mână în mână”. La perfectarea contractului se vor indica numele și datele de identificare ale părților, suma contractată, etapele și termenele rambursării și, în caz de necesitate, dobânda aplicată.

Creditul vânzătorului

În funcție de caz și, în special, de încrederea stabilită între părți, dar și de situația patrimonială a vânzătorului, care în unele cazuri poate extinde în timp plata pentru bunurile vândute, este posibilă negocierea unei eventuale eșalonări pe mai mulți ani (luni) a plăților pentru totalitatea fondurilor cumpărate sau a unei părți a acestora.

Acest tip de finanțare este mai des întâlnit sub formă de credit marfar. Pentru obținerea altor fonduri (de exemplu, imobile, utilaje etc.), contextul poate fi mai dificil, deoarece riscurile vânzătorului în acest caz sunt mai mari – uneori vânzătorul poate cere garanții ale plăților viitoare.

Domeniile de finanțare avute în vedere pot fi foarte diverse, acoperind cea mai mare parte a activităților economice și sociale:

- agricultură,
- cultură,
- educație,
- dezvoltarea economică regională,
- infrastructură,
- IT,
- resurse umane și crearea locurilor de muncă în anumite localități,
- sănătate,
- servicii sociale,
- societate civilă,
- turism,
- protecția mediului,
- tineret,
- cercetare și inovare,
- justiție,
- comunicare etc.

Ajutoarele sau subvențiile sunt, de obicei, forme de **cofinanțare** a proiectelor.

Ele pot fi acordate în calitate de:

- **credite rambursabile;**
- **credite parțial rambursabile;**
- **granturi.**

Scheme inovative de finanțare pot fi regăsite atât în programele naționale, cât și în cele regionale. Prin intermediul acestor programe este posibilă obținerea unor credite sau granturi din partea statului pentru crearea de noi întreprinderi, precum și subvenționarea anumitor genuri de activitate, considerate de o importanță majoră pentru economia țării.

Împrumuturi de onoare (fără garanție)

Acest tip de împrumuturi oferă posibilitatea de a completa aportul personal în capitalul afacerii. Unele organisme extrabancare, constituite de cele mai multe ori sub formă de **asociații, fundații** etc., acordă împrumuturi de onoare, fără a solicita garanții. Împrumuturile

sunt deseori acordate în condiții avantajoase – cu dobândă mică sau nulă. Această formă de finanțare permite obținerea unei finanțări complementare celei bancare.

Anumite organisme de acest tip ajută antreprenorii selecționați după anumite criterii prestabilite (de exemplu, laureații concursului), acordându-le granturi, donații sau burse speciale.

Unele colectivități locale, creând regimuri favorabile antreprenoriatului în teritoriile date, pot acorda împrumuturi conform unor modalități specifice locale.

Împrumuturi (credite) pe termen mediu și lung

În cazul deciziei antreprenorului de a contracta un credit, el trebuie să cunoască principalele tipuri de credite, caracterizate în continuare conform clasificărilor curente:

- după *statutul instituțional al debitorului*, există credite (împrumuturi) acordate:
 - *persoanelor fizice* – atât pentru consum, cât și pentru desfășurarea activităților economice legale;
 - *persoanelor juridice* – pentru desfășurarea activității economice legale;
- conform duratei (termenului) de acordare, există credite:
 - *pe termen scurt* – mai puțin sau egal cu 1 an;
 - *pe termen mediu* – mai mult de 1 an și mai puțin sau egal cu 5 ani;
 - *pe termen lung* – mai mult de 5 ani;
- conform destinației creditului (indicate în contractul de împrumut), există:
 - *credite investiționale* – pentru procurarea echipamentului, imobilelor etc. necesare pentru desfășurarea activităților curente ale întreprinderii;
 - *credite ipotecare* – pentru procurarea de imobile (apartamente, case de locuit), terenuri; pentru renovarea imobilelor aflate în proprietatea aplicantului;
 - *credite de consum* – pentru procurarea bunurilor sau serviciilor în folosința personală și de familie: a tehnicii de uz casnic, a automobilelor personale, a mobilierului, pentru studii etc.;
- în funcție de valuta în care sunt acordate, există credite:
 - *în lei*;
 - *în valută* – destinate în exclusivitate pentru executarea operațiilor de import;

Surse de finanțare

- în funcție de modul de acordare, creditele pot fi:
 - *în numerar* – suma în lei este eliberată debitorului prin casa creditorului;

- **fără numerar** – suma în lei sau în valută este transferată în contul curent al debitorului sau al partenerului (partenerilor) lui.

Accesarea unui credit (împrumut) presupune și costuri aferente, reprezentate de:

- **dobânda aferentă creditului (împrumutului);**
- **comisioanele aferente activității de creditare (împrumutului);**
- **penalitățile aferente activității de creditare (împrumutului).**

Dobânda este unul dintre elementele de bază în procesarea creditelor (împrumuturilor).

Din punctul de vedere al debitorului, ea reprezintă **plata pentru suma împrumutată**, iar din punctul de vedere al creditorului (împrumutătorului), ea este **recompensa pentru renunțarea la lichiditate pentru o anumită perioadă de timp** și presupune **acoperirea riscurilor** legate de proiectul creditat.

Marimea dobânzii totale depinde de următorii 3 factori:

- mărimea creditului acordat;
- durata creditului;
- rata dobânzii.

Suma dobânzii este calculată zilnic sau lunar în conformitate cu sistemul de calcul intern al creditorului, care include următoarele elemente:

- suma creditului utilizat de debitor (împrumutător) într-un interval concret de timp;
- rata creditului (în %), stabilită de părți;
- durata (în zile) a acestui interval de timp.

Rata dobânzii este prețul plătit pentru a dispune timp de 1 an de 100 de unități monetare. Ea reprezintă **raportul procentual (%)** dintre mărimea absolută a dobânzii anuale plătite și mărimea absolută a creditului acordat.

Pentru a calcula suma dobânzii sunt necesare următoarele date:

- **suma (soldul) creditului**, utilizat de debitor în intervalul respectiv de timp;
- **rata (%) anuală a dobânzii**, conform contractului de credit;
- **intervalul de timp (în zile)** pe parcursul căruia suma creditului nu s-a modificat.

$Suma\ dobânzii\ (lei) = Soldul\ creditului\ (lei) \times Numărul\ de\ zile / 360 \times Rata\ dobânzii\ (\%) / 100(\%)$

Fiecare creditor (împrumutător) stabilește diferite limite ale ratelor dobânzii pentru diferite tipuri de credite (împrumuturi) acordate, în funcție de diverși factori, cum ar fi:

- raportul stabilit pe piață între cererea și oferta de capital;
- intensitatea proceselor inflaționiste;
- moneda în care este acordat creditul;
- destinația creditului;

- riscurile aferente proiectului creditat;
- persoana debitorului etc.

5.2. Care este cel mai bun tip de finanțare pentru dumneavoastră și afacerea dumneavoastră?

Printre potențialele surse de finanțare a afacerii pot fi enumerate următoarele:

- capitalul propriu și capitalul împrumutat de la familie și prieteni;
- creditul bancar;
- emiterea de acțiuni și obligațiuni;
- programele speciale de finanțare;
- fondurile de capital de risc;
- leasingul;
- creditele de la furnizori și clienți;
- creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea).

Capitalul propriu și capitalul împrumutat de la familie și prieteni

Această sursă de finanțare reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul afacerilor mici și noi. Instituțiile financiare sunt mai puțin deschise – în special în perioadele de instabilitate economică – firmelor aflate la început decât celor cu o „istorie” bine conturată. Această atitudine se bazează pe o rată mai înaltă a insucceselor înregistrată de afacerile noi.

Capitalul propriu oferă *avantajul* unei siguranțe mai mari – nu va fi retras în cazul înrăutățirii situației financiare, cum se poate întâmpla în cazul unui credit bancar, nu este necesară expunerea detaliată a planului de afaceri în fața unor parteneri externi și nici aprobarea acestora pentru luarea deciziilor importante. Prin urmare, această sursă de finanțare asigură flexibilitate, siguranță și independență.

Totodată, în perspectiva atragerii de surse de finanțare exterioare, angajarea unor fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante:

- capitalul propriu este, în general, destul de limitat și poate periclita dezvoltarea afacerii;
- în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiații săi);

- firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va întâmpina greutăți în acumularea de fonduri în situații speciale.

În perioada de tranziție parcursă de economia Republicii Moldova, majoritatea întreprinzătorilor nu au avut rezerve suficiente pentru a finanța afacerile proprii, dar nici nu au avut întotdeauna oportunitatea de a apela la credite bancare. În aceste condiții prietenii și cunoștii au reprezentat una dintre cele mai importante surse de împrumuturi pentru formarea capitalului inițial.

Creditul bancar

Creditul bancar reprezintă o sursă principală de finanțare, în special pentru firmele mici și mijlocii. Însă accesul la credite al firmelor noi sau de mici dimensiuni este mai dificil decât al firmelor cu o importantă istorie creditară.

Avantajele creditului bancar sunt următoarele:

- obținerea de fonduri suplimentare;
- stabilirea unor relații de încredere cu instituțiile financiare și accesul mai ușor la alte servicii furnizate de bănci;
- lansarea de semnale pozitive pentru alți potențiali investitori, care să ofere susținere financiară;
- în cazul anumitor forme de credit, existența unui grad de flexibilitate privind sumele angajate, termenii de creditare, dobânzile și termenele de rambursare;
- necesitatea de a convinge banca de potențialul pozitiv al afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare poate „impune” întreprinzătorul să-și analizeze în mod obiectiv afacerea, să obțină o imagine clară a situației sale financiare și o caracteristică a punctelor slabe și a celor forte, a oportunităților și amenințărilor ce caracterizează situația firmei, să reevalueze ideea proiectului, strategiile de implementare etc.

Printre *dezavantajele* creditului bancar se numără:

- atitudinea sceptică și reținută a băncilor în ceea ce privește finanțarea noilor firme, banca având nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă această garanție din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu sunt stabile);
- riscul de a pierde garanțiile depuse pentru obținerea creditului sau chiar riscul de faliment în cazul nerestituirii creditului;
- implicarea unui factor extern în managementul firmei, apariția unor restricții;

- expunerea proiectului la riscuri noi – de exemplu riscul ratei dobânzii;
- riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă.

Programe speciale de finanțare

Examinând anterior tipurile de finanțare sub formă de ajutoare și subvenții, am remarcat tangențial și sursele de obținere a acestora – statul sau colectivitățile locale, care, prin intermediul programelor speciale de finanțare (rambursabile, parțial rambursabile sau granturi), stimulează crearea întreprinderilor în anumite domenii de activitate de interes general.

Dintre sursele de finanțare a afacerii prin programe speciale se pot evidenția următoarele:

- bugetul statului (prin programe naționale de finanțare);
- bugetele locale (prin programe regionale și locale de finanțare);
- fondurile structurale (prin finanțări nerambursabile);
- fondurile de garantare (garanții bancare);
- organisme nebancale (microfinanțări, credite).

Obținerea unor astfel de finanțări presupune:

- informarea permanentă asupra programelor existente;
- studierea criteriilor de eligibilitate, a documentației necesare, a termenelor de depunere a cererilor de finanțare, a condițiilor de derulare a finanțării și de evaluare a proiectului;
- selectarea variantelor potrivite cu profilul de activitate al firmei;
- perfectarea documentației necesare și depunerea proiectului.

Înainte de a depune o cerere de finanțare, este necesară o *evaluare riguroasă a șanselor de reușită* ale acesteia, evitând astfel consumurile ineficiente de timp și bani.

În unele cazuri însuși programul de finanțare poate indica oportunități și variante noi de extindere sau diversificare a activității firmei.

Înainte de a căuta programe speciale de finanțare, întreprinzătorul trebuie să estimeze corect efectele unei astfel de mișcări strategice. De multe ori finanțarea acordată în condiții teoretic avantajoase se poate transforma într-o problemă, mai ales în cazul în care firma nu reușește să o folosească în termenii prevăzuți de programul de finanțare.

În plus, întreprinzătorul trebuie să țină cont și de condițiile referitoare la *contribuția proprie* în cadrul proiectului, precum și la *garanțiile necesare*.

Fondurile de capital de risc

Sunt surse de finanțare specializate în cadrul proiectelor investiționale, al căror risc de eșec al cărora este mai înalt, dar cazurile de succes fiind totuși suficiente pentru a compensa pierderile.

De regulă, fondurile de risc investesc în capitalul firmei în calitate de acționar minoritar și își retrag participarea după o perioadă de aproximativ 3-5 ani, timp în care firma își consolidează pozițiile. Ele câștigă din diferența dintre valoarea acțiunilor în momentul efectuării investiției și cea obținută în momentul retragerii lor din participare.

Principalele *avantaje* ale acestei forme de finanțare sunt:

- primirea unei infuzii de capital pentru o perioadă îndelungată, timp în care **nu trebuie plătite dobânzi** (nici dividendele nu sunt o prioritate a acestui tip de fond);

Leasingul

Leasingul este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung, care se aplică, de regulă, pentru procurarea echipamentului industrial.

Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și este închiriat ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie.

Prin *contractul de leasing*, o parte – creditorul financiar (locator) – se obligă să dobândească în proprietate sau să producă bunul mobil specificat în contract și să-l dea în posesiune și folosință, pentru o perioadă determinată în contract, celeilalte părți (locatar), iar aceasta se obligă la plata în rate a unei sume de bani (redevență).

Această formă de leasing se numește și leasing comercial, reprezentând forma principală a acestei surse de finanțare.

Forme speciale de leasing sunt *lease-back* și *time-sharing*:

- în cazul formei de *lease-back*, posesorul echipamentului, care are nevoie urgent de bani, vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta;
- în cazul formei de *time-sharing*, există mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp.

Indiferent de forma leasingului, la sfârșitul perioadei stabilite solicitantul are mai multe opțiuni:

- 1) încetarea contractului;
- 2) continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
- 3) cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

Creditele de la furnizori și clienți

Din momentul în care firma a primit bunuri sau servicii livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază, de fapt, de un *credit din partea furnizorului*. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții plătesc anticipat bunurile sau serviciile. Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face în condiții de încredere, sumele antrenate nefiind foarte mari, dar suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pe o perioadă scurtă de timp.

Bineînțeles, este în interesul firmei, pe de o parte, să prelungească perioada de plată către furnizorii săi, iar pe de altă parte, să-și încaseze cât mai repede creanțele de la clienți. Însă acest „interes” va fi gestionat astfel încât să nu afecteze relațiile de afaceri ale firmei cu clienții și furnizorii. Căutarea metodelor alternative de plată și negocierea unor condiții avantajoase constituie unul dintre pilonii principali ai managementului fluxului de numerar al firmei.

Factoringul și scontarea

Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de băncile comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul este garantat printr-o factură emisă înainte de termenul de scadență prevăzut în contractul de vânzare-cumpărare încheiat între un furnizor și un cumpărător.

Contractual de factoring este definit după cum urmează: „Prin **contractul de factoring**, o parte, care este *furnizorul de bunuri și servicii (aderent)*, se obligă să cedeze celeilalte părți, care este o *întreprindere de factoring (factor)*, creanțele apărute sau care vor apărea în viitor din contracte de vânzări de bunuri, prestări de servicii și efectuare de lucrări de către terți, iar factorul își asumă cel puțin 2 din următoarele obligații:

- a) finanțarea aderentului, inclusiv prin împrumuturi și plăți în avans;
- b) ținerea contabilității creanțelor;
- c) asigurarea efectuării procedurilor de somare și de încasare a creanțelor;
- d) asumarea riscului insolvabilității debitorului pentru creanțele preluate (delcredere)”.

Banca (factorul) se obligă, prin contractul de factoring, să plătească, la prezentarea de către furnizor (aderent) a documentelor care atestă o creanță comercială, o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.

Se deosebesc următoarele tipuri de factoring:

- *disponibil (sau finanțare imediată)* și
- *indisponibil (sau finanțare la încasare)*.

Factoringul disponibil (sau finanțarea imediată) reprezintă suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor.

Factoringul indisponibil (sau finanțarea la încasare) reprezintă suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total al facturii. Din diferența dintre prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și își formează profitul. Banca va cumpăra, practic, facturile respectivă la un preț mai mic. Factoringul este, de regulă, accesibil pentru firmele cu o reputație stabilă și este contractat sub garanții importante, solicitate de bancă.

Scontarea reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de băncile comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale – trate (cambii), bilete la ordin etc. Scontarea reprezintă o operație de **cumpărare de către bănci a efectelor de comerț**, deținute de clienții lor, **în schimbul acordării creditului de scont** și reținerii de către bancă a unei sume denumite **agio**, formate din valoarea scontului adunată cu comisioanele.

Ca orice operație de creditare, scontarea presupune și depunerea unei garanții, stabilite de comun acord cu clientul băncii, suplimentar aplicării unui procent de comision la valoarea nominală a efectelor scontate. În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-i achite o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial și să recupereze la scadență banii de la tras (plătitor) sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă bancă sau chiar la Banca Națională.

Modului VI
Aspecte juridice cu privire la gestionarea firmelor
Noțiuni juridice necesare gestionării afacerii

6.1. Structurile legale ale companiilor

Potrivit legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, ia una dintre următoarele forme:

Societate în nume colectiv (SNC)

Acea societate constituită prin asocierea, pe baza deplinei încrederi, a două sau mai multe persoane, care pun în comun anumite bunuri pentru a desfășura o activitate comercială, în scopul împărțirii beneficiilor rezultate și în care asociații răspund nelimitat și solidar, pentru obligațiile societății.

Societate în comandită simplă (SCS)

Este societatea care se constituie pe baza deplinei încrederi, a uneia sau mai multor persoane, numite comandități, care asigură gestiunea și conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, solidar și nelimitat, cu una sau mai multe persoane, numite comanditari, care nu participă la conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, numai în limită, a aportului lor la capitalul societății.

Societate pe acțiuni (SA)

Este acea societate constituită prin asocierea mai multor persoane numite acționari, care contribuie la formarea capitalului social prin cote de participare de valoare egală, reprezentate prin titluri de credit circulabile, numite acțiuni, în scopul împărțirii beneficiilor, și care răspund pentru obligațiile sociale, în limita aportului lor încorporat în acțiuni.

Societatea în comandită pe acțiuni (SCA)

Capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea solidară și nelimitată a asociaților comandați; aceștia sunt obligați numai la plata acțiunilor lor.

Societatea cu răspundere limitată (SRL)

Este acea societate ce se constituie de către una, două sau mai multe persoane care pun în comun anumite bunuri pentru a desfășura o activitate comercială, în vederea dobândirii și împărțirii beneficiilor și care răspund pentru obligațiile societății în limita aportului.

Societatea cooperativă

Potrivit Legii nr. 1/ 2005 cu modificările ulterioare, este o asociație autonomă de persoane fizice și/sau juridice, după caz, constituită pe baza consimțământului liber exprimat de acestea, în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori, fiind deținută în comun și controlată democratic de către membrii săi, în conformitate cu principiile cooperatiste. Capitalul social al societății cooperative este variabil și nu poate fi mai mic de 500 lei. Numărul minim de membri cooperatori ai unei societăți cooperative se stabilește prin statut, dar nu este mai mic de 5. Societățile cooperative de gradul 1 se pot constitui în una dintre următoarele forme:

- societăți cooperative meșteșugărești
- societăți cooperative de consum
- societăți cooperative de valorificare - asociații de persoane fizice care se constituie în scopul de a valorifica produsele proprii sau achiziționate prin distribuție directă sau prin prelucrare și distribuție directă
- societăți cooperative agricole, etc.

Desfășurarea de activități economice în calitate de persoană fizică autorizată, întreprindere individuală și întreprindere familială

Conform OUG 44/2008 cu modificările ulterioare, în temeiul dreptului la liberă inițiativă, al dreptului la liberă asociere și al dreptului de stabilire, orice persoană fizică, cetățean român sau cetățean al unui alt stat membru al Uniunii Europene ori al Spațiului Economic European, poate desfășura activități economice pe teritoriul României, în condițiile prevăzute de lege; activitățile economice pot fi desfășurate în toate domeniile, meseriile, ocupațiile sau profesiile pe care legea nu le interzice în mod expres pentru libera inițiativă.

Întreprinzătorul este persoana fizică, care organizează o întreprindere economică.

Întreprinderea economică este considerată activitatea economică desfășurată în mod organizat, permanent și sistematic, combinând resurse financiare, forță de muncă atrasă, materii prime, mijloace logistice și informație, pe riscul întreprinzătorului, în cazurile și în condițiile prevăzute de lege.

Tipuri de întreprinderi economice prevăzute de lege :

Persoană fizică autorizată (PFA)

Persoana fizică autorizată să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă; PFA poate angaja cu contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității, pentru care a fost autorizată

Întreprindere individuală (II)

Întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică; în acest caz întreprinzătorul persoană fizică titular a unei întreprinderi individuale poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Întreprindere familială (IF)

Întreprindere economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu membrii familiei sale, în baza unui acord scris.

IF constituie un patrimoniu de afectățiune, ceea ce reprezintă totalitatea bunurilor, drepturilor și obligațiilor persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau membrilor întreprinderii familiale, afectate scopului exercitării unei activități economice, constituite ca o fracțiune distinctă a patrimoniului persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau membrilor întreprinderii familiale, separată de gajul general al creditorilor personali ai acestora.

Pe lângă sediul profesional, toate cele 3 tipuri de întreprinderi economice pot deschide puncte de lucru în locațiile în care își desfășoară activitatea persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale sau familiale, în cazul în care aceasta nu se desfășoară exclusiv la sediul profesional, cu excepția cazului în care se desfășoară comerț ambulant, astfel cum este reglementat de Ordonanța Guvernului nr. 99/2000 privind comercializarea produselor și serviciilor de piață, republicată.

Persoanele fizice pot desfășura activitățile economice după cum urmează:

- individual și independent, ca persoane fizice autorizate;
- ca întreprinzători titulari ai unei întreprinderi individuale;
- ca membri ai unei întreprinderi familiale.

6.2. Contractele: Elementele constructive de bază ale afacerilor

1. Contractul comercial de vânzare-cumpărare

Este un contract legat de producția de mărfuri, constituie instrumentul juridic prin care se realizează circulația mărfurilor, este utilizat pentru aprovizionarea cu materii prime, material necesare producției și pentru desfășurarea mărfurilor realizate.

Definiția vânzării, conform art. 1294 C. Civ. : “Vinderea este o convenție prin care două părți se obligă între sine, una a transmite celeilalte proprietatea unui lucru și aceasta a plăti celei dintâi prețul lui.”

Prin mijlocirea acestui contract, mărfurile ajung de la producător la consumator

Activitatea comercială se realizează direct prin contractul de vânzare –cumpărare, și indirect, prin intermediari, prin contracte de intermediere: contract de mandat, de comision și de consignație.

Regulile generale ale vânzării-cumpărării comerciale sunt aceleași cu cele ale vânzării-cumpărării civile, fiind reglementate de Codul Civil în art 1294-1404.

Caractere juridice ale contractului de vânzare-cumpărare sunt următoarele:

1. contract bilateral (sinalagmatic)- dă naștere unor obligații în sarcina ambelor părți;
2. contract cu titlu oneros- ambele părți urmăresc obținerea unor foloase patrimoniale;
3. contract comutativ- existența obligațiilor asumate de către părțile contractante, cunoscute din momentul încheierii contractului;
4. contract consensual- încheiat prin simplul acord de voință al părților contractante. Astfel, art. 1295 C. Civ. prevede: “Vinderea este perfectă între părți și proprietatea este de drept strămutată la cumpărător, în privința vânzătorului, îndată ce părțile s-au învoit asupra lucrului și asupra prețului, deși lucrul încă nu se va fi predate și prețul încă nu se va fi numărat.”.

2. Contractul de comision

În relațiile comerciale mandatul apare, de multe ori, ca un procedeu tehnic prea riguros. El presupune cunoașterea de către terți a persoanei mandatului, precum și limitele împuternicirii date de acesta mandatarului, prezentare indirect.

Comisionarul este direct obligat către persoana cu care a contractat, ca și cum afacerea ar fi fost a sa proprie. Comisionarul, se obligă pe baza împuternicirii celelalte părți, comitent, să încheie anumite acte de comerț, în nume propriu, dar pe seama comitentului, în schimbul unei remunerații, numită comision”

Caractere juridice ale contractului de comision:

1. contract bilateral (sinalagmatic)- dă naștere la obligații în sarcina comisionarului și comitentului,
2. contract cu titlu oneros- prin încheierea contractului, ambele părți urmăresc realizarea unui folos patrimonial,
3. contract consensual- ia naștere prin simplul acord de voință al părților semnate.

Contractul de factoring

Factoring-ul este tot mai mult utilizat în diferite state europene, chiar împotriva legislațiilor care nu sunt de natură să îi înlesnească în mod efectiv dezvoltarea. În majoritatea legislațiilor, operațiunile de factoring sunt supuse dispozițiilor prevăzute de legile civile referitoare la cesiunea de creanță sau la subrogarea convențională. Pentru a facilita dezvoltarea operațiunilor de factoring, în unele legislații s-au simplificat procedurile de opozabilitate a cesiunii și de transmitere a creanțelor. Astfel, în unele sisteme de drept, încunoștințarea debitorului se poate face chiar și printr-o simplă scrisoare. De asemenea, în unele legislații se permite ca însăși facturile să poată fi transmisibile.

Contractul de factoring este acel contract prin care o persoană, numită aderent, cedează dreptul asupra creanțelor sale comerciale unei alte persoane, numite factor, care se obligă să preia activitatea de încasare în schimbul unei remunerații.

Contractul de franciză

O.G.nr.52/1997 privind regimul juridic al francizei, aprobată prin Legea nr. 79/ din 9 aprilie 1998, pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 52/1997 privind regimul juridic al francizei, M. Of. nr. 147 din 13 aprilie 1998.

Autorizarea francizatului de către francizor, prin mijlocirea unei licențe, să fabrice sub marca francizorului produsele acestuia.

Francizorul acordă consultanță managerială pregătește personalul, oferă asistență tehnică și comercială, know-how-ul , dreptul de a folosi marca și alte drepturi de proprietate industrială și intelectuală.

2. Franciza de distribuție dă dreptul francizatului să vândă diferite produse sub marca, fie a producătorului, fie a angrosistului.

3. Franciza de servicii este cea mai răspândită și este franciza prin care francizorul, care ~ pus la punct o metodă sau o tehnică specifică de prestare de servicii, autorizează pe francizat să utilizeze aceste metode și tehnici în prestrarea aceluiași gen de servicii.

4. Franciza principală (master franchise) este franciza în care francizorul principal acordă altei persoane, subfrancizor, în schimbul unei compensații financiare directe sau indirecte, dreptul de a exploata o franciză în vederea încheierii de contracte de franciză cu terți francizați.

***efectele contractului de franciză :** contractul de franciză generează drepturi și obligații în sarcina ambelor părți contractante.

Contracte de licență

În accepțiunea largă a cuvântului, contractul de licență este o înțelegere scrisă între două părți, prin care una, numită titular, se angajează să-i cedeze celeilalte, numită beneficiar, dreptul de a folosi brevete de invenție, procedee tehnice, documentații tehnice, scheme operatorii de producție, metode de exploatare a mașinilor, metode de tratare a produselor, mărci de fabrică, mărci de comerț și mărci de serviciu, contra unui preț, în condiții și pe perioade determinate.

În concluzie, prin contractul de licență se înțelege transmiterea de către titularul unui brevet, numit licențiator, a dreptului de folosință al unei invenții sau inovații unui beneficiar, numit licențiat.

Contractul de know-how

„Contractul de know-how este contractul prin care una dintre părți, numită furnizor, transmite celeilalte părți, numită beneficiar, contra unei redevențe, cunoștințe tehnice ne brevetabile sau brevetabile, dar ne brevetate, necesare pentru fabricarea, funcționarea, întreținerea sau comercializarea unor mărfuri ori pentru elaborarea și punerea în lucrare a unor tehnici sau procedee.”

Cunoștințele tehnice care alcătuiesc know-how – ul pot avea ca suport obiecte, elemente tehnice sau instrucțiuni.

Dacă părțile nu stipulează altfel, furnizorul know-how – ului își păstrează deopotrivă dreptul de a transmite terțelor personae cunoștințe ce-i formează obiectul și dreptul de a le utiliza el însuși.

Beneficiarul dintr-un contract anterior este îndreptățit să se prevaleze de condițiile mai favorabile acordate de furnizor beneficiarilor subsecvenți. Clauza de exclusivitate nu poate fi opusa furnizorului know-how – ului, dacă părțile nu prevăd contrariul în contract.

6.3. Proprietatea intelectuală

Proprietatea intelectuală, prescurtat **PI**, se refera la creațiile minții: invenții (brevete), opere literare și artistice, simboluri, nume, imagini, design, utilizate în activități comerciale. Detinatorul proprietății intelectuale poate controla și trebuie răsplătit pentru uzul acesteia, și acest fapt încurajează inovația și creativitatea spre beneficiul umanității.

Proprietatea intelectuală este împărțită în două categorii principale:

- **Dreptul de autor (Copyright)**, care include lucrări literare și artistice precum romane, poeme, piese de teatru, jocuri, filme, opere muzicale, situri web, picturi, fotografii, sculpturi, design arhitectural, etc. *Drepturile conexe* includ drepturile artistilor aparute ca urmare a interpretării, drepturile legate de înregistrările efectuate de producătorii de fonograme și drepturile aparute ca urmare a emisiilor programelor de radio și televiziune.
- **Proprietatea industrială**, care include brevete de invenție (patente), mărci și indicații geografice, desene și modele industriale, și topografii pentru produse semiconductoare.
- În categoria semnelor distinctive intră mărcile și indicațiile geografice, numele comercial, emblemele și titlurile de publicații.

A. Marca este un semn distinctiv ce are rolul de a diferenția produsele, lucrările și serviciile, unei persoane fizice sau juridice, garantând calitatea constantă a lor și este susceptibil să fie obiectul unui drept exclusiv, ce aparține drepturilor de proprietate industrială.

B. Indicațiile geografice sunt denumiri care ajută la identificarea unui produs originar dintr-o țară, regiune, localitate, atunci când o calitate, reputație sau alte caracteristici determinate pot fi în mod esențial atribuite acestei origini geografice.

C. Numele comercial este un element de individualizare a comerciantului și constă în numele sau denumirea sub care acesta este înmatriculat la registrul comerțului, își desfășoară activitatea și sub care semnează. În cazul comerciantului persoană fizică firma coincide cu numele comerciantului.

D. Emblema este un element de individualizare facultativ și constă în semnul sau denumirea care deosebește un comerciant de un altul de același gen. Dacă o întreprindere nu poate avea decât o firmă (obligatoriu), ea poate avea în schimb atâtea embleme câte magazine de desfacere are.

Având în vedere specificul și destinatarii acestui curs, după prezentarea unor noțiuni generale privind dreptul de autor, ne vom întoarce la acest subiect, studiind de o manieră mai detaliată unele aspecte semnificative referitoare la proprietatea intelectuală.

6.4. Managementul riscului

Managementul riscului se refera la transpunerea unui aspect de business in toate scenariile posibile. Este vorba de o atitudine prevazatoare si de credinta in posibilitatea de materializare a unui risc. Plecand de la aceasta atitudine, se ia o decizie constructiva pentru eliminarea sau diminuarea pagubelor care ar putea sa apara in urma riscului respectiv.

Astfel, managementul riscului devine un proces de identificare, analiza si raspuns la riscurile potentiale ale unei organizatii, unui sistem informational sau unui proiect. De exemplu, cand atentia cade pe securitatea informationala, se vorbeste despre managementul riscului de securitate. Cand domeniul de analiza este dezvoltarea produselor program, este vorba de managementul riscului software.

In Romania, companiile care aloca resurse catre zona de management al riscului sunt cele din domeniul financiar-bancar, IT, dar si autoritatile din subordinea Guvernului. Din pacate, organizatii din alte zone de activitate, cum ar fi companiile de constructii sau ONG-urile, nu considera alocarea de resurse spre zona de management al riscului ca fiind o necesitate.

Scopul general al managementului riscului este acela de a ajuta intelegerea riscurilor la care este expusa o organizatie, astfel incat sa poata fi administrate.

In functie de momentul in care se analizeaza riscurile, exista scopuri pre-eveniment (inainte ca riscul sa sa materializeze), cand se urmareste evitarea producerii riscului si scopuri post-eveniment (riscul s-a materializat deja), cand se urmareste asigurarea continuitatii afacerii, a supravietuirii companiei.

Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficienta economica: managerii constientizeaza riscurile la care este expusa organizatia si le administreaza corespunzator, astfel incat acestea sa nu se materializeze.

Managementul riscului este o obligatie a intregii echipe a unei companii. Acest aspect trebuie completat prin existenta unui departament de management al riscului sau macar a unei persoane care sa aiba atributii in aceasta directie.

In unele cazuri, poate sa existe un anumit nivel de risc acceptat, in conformitate cu specificatiile unui standard. Este o situatie intalnita in sectorul financiar-bancar sau in marile companii care apeleaza la un audit extern. Conformitatea da un plus de valoare imaginii in fata clientilor, a partenerilor de afaceri etc.

Modulul VII

Management, conducere si etică

Noțiuni de management si etică

7.1. Simtul conducerii vine din respectul de sine

Multi lideri au inteles ca recunoasterea meritelor , aprecierea rezultatelor si sustinerea performantelor pozitive nu pot duce decat la conturarea unui mediu de lucru plin de satisfactii. Doar sufletul omului poate duce la succesul unei unitati , iar acest succes trebuie obtinut prin atentie , constientizare , recunoastere si recompensa.

Se stie ca timpul cat un angajat ramane in cadrul unei unitati si cat de produc-tiva este prestatia sa depinde , in primul rand de relatia cu seful sau direct. Cei mai buni sefi/leaderi sunt aceia care inteleg nevoia de a recunoaste angajatul si care urmaresc in mod constant urmatoarele puncte esentiale :

- se concentreaza asupra unor standarde foarte clare ;
- asteapta sa primeasca tot ce e mai bun de la un angajat ;
- individualizeaza recunoasterea si aprecierea.

Aplicand aceste patru reguli leaderii stimuleaza si motiveaza „motorul” intern al fiecarui individ sa functioneze la parametrii optimi.

7.2. Angajarea personalului (cadrul legal)

Angajarea este una dintre cele mai importante laturi ale activitatii de gestiune a personalului, nu numai pentru ca se constituie intr-o conditie esentiala a crearii unei organizatii (a infiintarii ei, de fapt), ci si datorita faptului ca este o activitate permanenta.

Recrutarea si selectia de personal reprezinta o operatiune esentiala si, in acelasi timp, dificila, care exercita o influenta deosebit de importanta asupra intregii activitati a organizatiei. Rolul sau este de a gasi ”omul potrivit la locul potrivit”.

Cadrul juridic care reglementeaza raporturile de munca este reprezentat de: Codul Muncii, Legea 53/2003 actualizata în 2016.

Vârsta minima de angajare este 16 ani (15 ani cu acordul părinților).

Angajarea poate fi :

- pe durata nedeterminată ;
- pe durata determinată ;
- cu program de muncă cu timp parțial de cel puțin 2 ore pe zi (CIM pe perioada determinată sau pe perioada nedeterminată);
- cu munca la domiciliu – în cazurile când salariații îndeplinesc, la domiciliul lor, atribuțiile specifice funcției pe care o dețin;
- prin agent de muncă temporară. În acest caz agentul de muncă temporară pune la dispoziția angajatorului un salariat temporar, în vederea îndeplinirii unor anumite sarcini precise și cu caracter temporar, nu mai mare de 12 luni;
- ucenicie la locul de muncă – reglementat prin lege proprie.

Documentele care formalizează relațiile de muncă

1. Contractul Individual de Munca (CIM).

- CIM poate fi încheiat pe perioadă nedeterminată sau determinată (max. 36 luni)
- CIM se încheie în formă scrisă, în limba română și are la bază consimțământul părților: angajator și salariat. Angajatorul este o persoană fizică sau juridică care poate, potrivit legii, să angajeze forță de muncă pe bază de contract individual de muncă.
- Munca prestată în baza unui CIM constituie vechime în muncă.
- La CIM este obligatoriu să se anexeze fișa postului, cu specificarea atribuțiilor postului.
- Conținutul obligatoriu al unui CIM
 - identitatea părților;
 - locul de muncă
 - sediul sau, după caz, domiciliul angajatorului;
 - funcția/ocupația conform Clasificării ocupațiilor din România ;
 - criteriile de evaluare a activității profesionale a salariatului aplicabile la nivelul angajatorului;
 - riscurile specifice postului;
 - data de la care contractul urmează să își producă efectele;
 - în cazul unui contract de muncă pe durată determinată sau al unui contract de muncă temporară, durata acestora;
 - durata concediului de odihnă la care salariatul are dreptul;

- condițiile de acordare a preavizului de către părțile contractante și durata acestuia;
- salariul de bază, alte elemente constitutive ale veniturilor salariale, precum și periodicitatea plății salariului la care salariatul are dreptul;
- durata normală a muncii, exprimată în ore/zi și ore/săptămână;
- indicarea contractului colectiv de muncă ce reglementează condițiile de muncă ale salariatului(dupa caz);
- durata perioadei de probă.

Procedura de angajare

- **Obținerea certificatului medical** de la medicul de medicina muncii, certificat care atestă că persoana care urmează să se angajeze este apt pentru prestarea acelei munci. Obținerea certificatului medical este în sarcina persoanei care va fi angajată. Nerespectarea acestei prevederi atrage nulitatea contractului individual de muncă. Solicitarea, la angajare, a testelor de graviditate este interzisă.
- **Redactarea CIM** - este în sarcina angajatorului și va fi semnat de ambele părți: angajator și angajat. Angajatorul este obligat să înmâneze angajatului un exemplar al CIM și fișa postului.
- **Înregistrarea CIM în Registrul Electronic de Evidență a Salariaților (REVISAL)**
 - Înregistrarea CIM în REVISAL se face cu o zi înainte de începerea activității angajatului.
 - Orice modificare privind CIM, inclusiv încetarea/suspendarea lor se înregistrează în REVISAL în 20 de zile de la data încheierii actului adițional.
 - Înregistrarea în REVISAL se face prin completarea on-line a bazei de date existente pe portalul ITM sau prin email pe bază de semnătura electronică.
 - **Ținerea unui dosar pentru fiecare angajat** – angajatorul este obligat să aibă un dosar pentru fiecare angajat în care se îndosariază CIM, actele adiționale, actele de studii, etc.

Impozitarea CIM

Impozitul pe salariu este de 16% și se reține la sursă.

Contribuții ale angajatorului sunt următoarele:

- fondul de pensii – CAS – 20.8% (condiții normale de muncă și 25,8% pentru condiții speciale de muncă) ;
- fondul de sănătate –5,2%;
- fondul de șomaj – 0,5%;
- fondul de garantare pentru plata creanțelor salariale – 0,25%;
- fondul de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale – 0,15% - 0,85% în funcție de clasa de risc ;
- Contribuția pentru concedii și indemnizații de asigurări sociale de sănătate - 0.85%

Contribuțiile angajatului la:

- fondul de pensii – 10,5 %
- fondul de sanatate – 5,5%
- fondul de somaj - 0,5%

Angajatorul depune lunar **Declarația 112 privind obligațiile de plată la bugetul de stat** la administrația financiară. Plățile se fac la trezorerie sau banca comercială.

3. CONTRACTUL DE UCENICIE LA LOCUL DE MUNCĂ

Ucenicia la locul de muncă este reglementată prin Codul Muncii și prin legea nr 106/2011 pentru modificarea și completarea Legii nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, republicata în 2012, actualizată în 2015.

Ucenicia este o formare profesională la locul de muncă în baza unui contract de ucenicie. Această formă permite ucenicului obținerea unei calificări iar angajatorului să își asigure forța de muncă necesară.

Ucenicul este o persoană cu vârsta de peste 16 ani care, din voință proprie, încheie un contract de ucenicie cu un angajator, pentru a obține o calificare.

Contractul de ucenicie la locul de muncă se încheie pe o perioadă determinată, obligatoriu în formă scrisă și se înregistrează în REVISAL. Prin acest tip de contract, o persoană fizică, denumită ucenic, se obligă să se pregătească și să muncească pentru și sub autoritatea unui angajator. Acesta din urmă trebuie să asigure ucenicului plata salariului și formarea profesională. Contractul de formare profesională este parte integrantă a contractului de ucenicie.

Contractul de ucenicie la locul de muncă cuprinde elementele obligatorii ale unui CIM și în plus următoarele clauze:

- denumirea calificării pe care trebuie să o dobândească ucenicul;
- Furnizorul de formare profesională a ucenicului;
- Numele coordonatorului de ucenicie și calificarea acestuia;
- Durata teoretică și practică necesare formării profesionale;
- Obligațiile angajatorului și ale ucenicului

Modelul cadru al contractului de ucenicie este asigurat prin Hotărâre de Guvern.

Ucenicii până la vârsta de 26 de ani au dreptul la întreținere, perioada de ucenicie fiind asimilată cu cea de continuare a studiilor.

Persoanele fizice autorizate și întreprinderile individuale pot încheia contracte de ucenicie la locul de muncă dacă fac dovada că prestează de cel puțin un an activitatea pentru care au fost autorizate.

Durata contractului de ucenicie este de 12 luni pentru competențe de calificare de nivel 1, 24 de luni pentru calificări de nivel 2 și 36 de luni pentru calificări de nivel 3.

Timpu de muncă este de 8 ore pe zi și 40 ore săptămânal și de 6 ore pe zi și 30 ore săptămânal pentru tineri cu vârstă până la 18 ani.

Salariul de baza lunar plătit unui ucenic este cel puțin egal cu salariul minim brut pe țară. La încheierea contractului de ucenicie, părțile pot conveni ca, la încetarea acestuia:

- a. activitatea ucenicului, să continue cel puțin o perioadă egală cu durata contractului de ucenicie, prin încheierea unui contract individual de muncă;
- b. ucenicul să suporte cheltuielile ocazionate de formarea profesională finanțată de angajator în condițiile în care nu respectă termenii contractuali prevăzuți la lit.a).

Susținerea financiară a uceniei la locul de muncă se poate realiza din:

- resurse proprii ale angajatorilor;
- sponsorizări ale persoanelor fizice și/sau juridice;
- fonduri structurale europene;
- bugetul asigurărilor de șomaj;
- alte surse legale constituite: donații, taxe etc.

Angajatorul care încheie un contract de ucenicie, pe perioada derulării acestuia, poate solicita și beneficiază, la cerere, de 60% din valoarea asigurărilor pentru șomaj și stimulării ocupării forței de muncă, în vigoare, prevăzut de Legea nr. 76/2002, actualizată în 2016, privind

sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă, cu modificările și completările ulterioare. Această sumă lunară se acordă angajatorilor proporțional cu timpul efectiv lucrat de ucenic, precum și pentru perioada concediului anual de odihnă al ucenicului.

2. CONTRACTUL DE MANAGEMENT

Contractul de management este acordul prin care o persoană juridică ce desfășoară activitate economică, în calitate de proprietar, încredințează unui manager organizarea, conducerea și gestionarea activității sale, pe baza unor obiective și criterii de performanță cuantificabile, în schimbul unei plăți.

Managerul este platit, prin acordul părților, cu :

- o plată lunară, la care se aplică impozitul pe venit, contribuțiile sociale de pensii și sănătate;
- participarea la profitul unității, convenită prin contractul de management.

RAPORTURI DE MUNCĂ BAZATE PE CONTRACTE/CONVENȚII CIVILE

Reglementarea acestor relații de muncă se face prin art.1766 Cod civil și se numește contract de furnizare de servicii.

Condițiile care permit încheierea unei convenții civile

- prestația este delimitată în timp pentru o lucrare sau un proiect;
- prestația nu are un caracter continuu sau permanent;
- serviciul prestat nu face parte din domeniul de activitate principal al firmei.

7.3. Conducerea etică

Exista o dimensiune etica a conducerii pe care nici conducatorii , nici subordonații lor nu ar trebui sa o desconsidere. Conform lui John Gardner , fost profesor la Sanford , fondator al „Cauzei Comune” , exista patru teluri morale ale conducerii :

- Descatusarea potentialului uman ;
- Stabilirea unui echilibru între nevoile individului si ale comunitatii ;
- Apararea valorilor fundamentale ale societatii ;
- Necesitatea de a insufla oamenilor un sens al initiativei.

Urmarind aceste teluri vei avea intotdeauna ochii atintiti asupra unor scopuri superioare. Luptand sa deveniti tot ce puteti fi , puteti incepe sa renuntati al meschinele interese de sine. Nu-i puteti conduce pe altii pana cand nu v-ati condus pe voi insiva printr-o lupta cu valori opuse. Cand veti clarifica principiile care va vor governa viata si telurile pe care le veti cauta , deciziile zilnice vor capta un scop. Un crez personal va asigura un punct de referinta in timp ce navigati pe marea uneori in furtuna a vietii organizationale. Fara un asemenea set de convin-geri viata nu are carma si sunteti purtat de acolo-acolo de vanturile trendului. Un crez conduce spre integritate personala. Un leader cu integritate este acelasi om si acasa si la munca , si cu familia si cu colegii. Leaderii care nu au integritate joaca doar un rol.

Leaderii ne duc in locuri unde nu am mai fost niciodata. Dar nu exista sosele catre viitor si nici autostrazi spre locuri necunoscute , neexplorate. Pentru a explora necunoscutul trebuie sa incepeti cu interiorul. Cu aceasta ca baza , putem apoi descoperi si lasa liber leaderul din fiecare dintre noi. Vom descoperi in anii ce vor veni ca cea mai critica forma de cunoastere pentru noi toti – si mai ales pentru leaderi – se va dovedi a fi cunoasterea de sine.

7.4. Elementele de bază ale resurselor umane

Succesul sau eșecul unei organizații sunt intrinsec legate de modul în care ac ționează angajații acesteia. Managerii pot fi tentați să se retragă în aparenta siguranță a "buncărului" lor de unde să emită ordine. Însă ei trebuie să fie conștienți că nu se mai pot folosi de autoritate și coerciție așa cum se întâmpla odinioară.

De aceea, cuvântul care desemnează soluția aplicabilă în acest nou context este implicarea. Managerii trebuie să-și motiveze angajații, insuflându-le angajament și dorință de acțiune și încurajându-le creativitatea; trebuie să exploateze experiența, energia și aptitudinile.

Resursele umane constituie principala resursă actuală și de perspectivă a organizației, cea care îi determină hotărâtor potențialul de acțiune. Managementul Resurselor Umane (MRU) presupune:

- Organizarea RU
- Gestiunea RU
- Procurarea RU
- Dezvoltarea RU
- Managementul recompenselor RU
- Managementul performanței RU
- Managementul raporturilor de munca

BIBLIOGRAFIE

1. S. Mariotti, C. Glackin, Antreprenoriati, Ed. Bizzkit, 2012
2. M. Ghenea, Antreprenoriati. Drumul de la idei catre oportunitati si succes in afaceri, Ed. Universul Juridic, Bucuresti, 2011
3. H. Beckwith, Ce doresc clientii nostri, Ed. Polirom, 2007
4. L. Farrell, Cum sa devii antreprenor, Ed. Curtea Veche, Colectia Capital, Bucuresti, 2012
5. G. Kawasaki, The Art of a Start. Ghid pentru oricine incepe orice, Bizzkit, 2011
6. D. Porojan, C. Bişa - Planul de afaceri, Casa de Editură Irecson, Bucureşti, 2002
7. C. Sirbu, Antreprenoriati, Ed. Universitara „Danubius”, Galati, 2013
8. Surse electronice: www.entrepreneur.com, www.about.com,
www.entrepreneurship.org <http://blog.hubspot.com/>
9. Legislatie in domeniu: Codul Muncii, Legea 53/2003 actualizata în 2016

LUCRARE APLICATIVA

Model PLAN de AFACERI START-UP

DATE DE IDENTIFICARE

1. Numele firmei:

(numele pe care îl doriți pentru firma pe care intenționați să o înființați)

2. Forma juridică de constituire:

Persoană Fizică Autorizată Asociație Familială Societate Comercială

3. Activitatea principală a firmei și codul CAEN al activității principale:

4. Valoarea capitalului :

5. Persoană de contact/ adresa/ număr telefon/ adresa e-mail:

A. VIZIUNE, STRATEGIE

În acest capitol încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

A 1. Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?

Descrieți pe scurt ce doriți să realizați în cadrul viitoarei firme

- Produsul 1,2,3...
- Serviciile 1,2,3,...
- Activitatea 1,2,3...

A 2. Cine vor fi clienții tăi?

- Persoane
- Firme
- Bugetul statului

Nr.crt.	Clienți/ Grupe de clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3	
		Mii Lei	%	Mii Lei	%	Mii Lei	%

	Total cifra de afaceri		100		100		100
--	------------------------	--	-----	--	-----	--	-----

A 3. Unde vrei să ajungi într-un interval de 3 ani.

Fixați-vă obiective cuantificabile !

Exemple de obiective:

Nr. crt.	Obiective (Indicatori țintă)	UM	Anul N (anul curent)	Anul N+1	Anul N+2
1.	Cifra de afaceri, din care:	Mii Lei			
2.	Export				
3.	Profit				
2.	Nr. angajați	Nr.			

A 4. Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?

Exemple:

- Cunoștințe tehnologice
- Cunoștințe de piață
- Capital
- Relații
- Capacitate de muncă

B. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

B 1. Istoric

În această secțiune încercați să răspundeți succint la întrebări de genul:

- Cum a apărut ideea de afacere?
- Ce experiență practică și/sau teoretică aduceți în afacere?
- De ce mijloace financiare dispuneți?
 - Familia mea este dispusă să mă ajute
 - Dispun de mijloacele financiare necesare pentru demararea afacerii
 - Dispun de aport în natură pentru a demara afacerea.
 - Intenționez să contractez un credit
 - Altă variantă (*detaliați*)

B 2. Management, Resurse Umane

Managementul unei firme este determinant pentru evoluția acesteia. Încercați să evidențiați modul în care cunoștințele, specializările, experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei. Puteți, de asemenea, să anexați la Planul de Afaceri CV-ul fiecărei persoane relevante.

MANAGEMENT

Nume și prenume	Funcția	Studii/ Specializări

PERSONAL

Detaliere pe funcții/ activități/ nivel de instruire

Activitatea	Număr de salariați/ Nivel de instruire
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
...	
TOTAL	

(Se poate atașa organigrama viitoarei firme)

C. ANALIZA PIEȚEI

Date privind piața și promovarea noului produs/ serviciu:

C 1. Clienți potențiali:

Descrieți ce strategii de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, din ce categorie fac parte: persoane fizice sau juridice, instituții publice - cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.

Anul curent (N)

Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Produs 1	Produs 2	Produs 3	Produs 4	Mii Lei	%
Clienți Interni	1						
	2						
	3						
	Total piață internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total piață externă						
Total intern+export							

Anul (N+1)

Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Produs 1	Produs 2	Produs 3	Produs 4	Mii Lei	%
Clienți Interni	1						
	2						
	3						
	Total piață internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total piață externă						
Total intern+export							

Anul (N+2)

Clienți	Vânzări preconizate pe clienții principali Mii Lei	(Grupe de) produse/servicii, Mii Lei				Total	
		Produs 1	Produs 2	Produs 3	Produs 4	Mii lei	%
Clienți Interni	1						
	2						
	3						
	Total piață internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total piață externă						
Total intern+export							

(se pot atașa studii de cercetare de piață sau statistici la care se face referire, precum și cereri de ofertă/ pre-contracte de la potențialii clienți)

C 2. Concurenți potențiali

Care sunt principalii concurenți?

Nr.crt	Produs /serviciu oferit pieței	Firme concurente în condițiile lansării pe piață a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
3			
4			

Ce puncte tari și puncte slabe au aceștia?

Nr.crt	Denumirea firmei	Puncte tari	Puncte slabe
1			
2			
3			
4			

Puteți aprecia cum vor evolua vânzările principalilor concurenți în următorii 2 ani? (argumentați)

C 3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

Referiți-vă la: Politica de preț (modul de stabilire a prețului de vânzare, corelarea cu costul de fabricație și tendințele pieței); Calitate; Caracteristici noi sau îmbunătățite față de ale concurenței; Servicii post-vânzare; alte avantaje

C 4. Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață:

Încercați să estimați ce măsuri vor lua pentru a reduce impactul negativ asupra vânzărilor.

C 5. Cum se va realiza distribuția produselor:

Încercați să găsiți formele de distribuție cele mai avantajoase în funcție de produsul pe care îl oferiți

Produse/grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri (%)	Forme de distribuție (%)		

C 6. Activități de promovare a vânzărilor :

De ex.: Publicitate, Lansare oficială, Pliante, broșuri, Plata în rate, Promoții

Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor și după aceea estimați costurile anuale de promovare

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii Lei)	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Total cheltuieli de promovare			

D. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE

D 1. Produsele noi

(descrieți tipul de produse/servicii și caracteristici, procentul din total vânzări, preț vânzare)

Produs	Pret (lei/UM)	Pondere în vânzări totale
Produsul 1		
Produsul 2		
Produsul 3		
Produs n		

D 2. Principalii furnizori de materii prime :

Furnizori		Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu		
Total		

Puteți anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale.

D 3. Aprovizionare și Transport

(Descrieți cum v-ați propus să faceți aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc.)

D 4. Descrierea procesului tehnologic:

4.1. Descrieți pe scurt procesul tehnologic de realizare a produselor/serviciilor

4.2. Descrieți cum poate noua afacere să afecteze mediul, precum și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte (impactul asupra mediului)

D 5. Cheltuieli anuale de producție:

Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă de producție/ an

Cheltuieli de producție directe	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
Energie, alte utilități		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe <i>(detaliați)</i>		
<i>Total cheltuieli directe</i>		
Cheltuieli de producție indirecte	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
Administrație / Management		
Cheltuieli de Birou / Secretariat		
Cheltuieli de Transport		

Cheltuieli de producție directe	Suma Mii Lei	% din total cheltuieli
Cheltuieli de Pază		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte chetuieli indirecte		
Total cheltuieli indirecte <i>(detaliați)</i>		
TOTAL		

D 7. Venituri anuale preconizate:

(Detaliați volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor/an)

Vânzări la capacitatea maximă	Suma (lei)
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
Total	

E. INVESTIȚII NECESARE

E 1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată (lei)	Durata de amortizare (ani)
Echipament 1			
Echipament 2			
...			
TOTAL:			

E 2. Modul de asigurare cu utilități:

Precizați unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spațiului și cum sunt asigurate utilitățile necesare

(se poate atașa o schiță de amplasare a mijloacelor fixe ce urmează a fi achiziționate)

E 3. Graficul de realizare a investiției (Plan operațional)

Se întocmește similar celui prezentat la curs, eventual cu completarea responsabililor pentru fiecare activitate

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna ...

E 4. Amenajări privind spațiile de producție

Precizați ce amenajări sunt necesare pentru desfășurarea în bune condiții a procesului tehnologic de realizare a produsului / serviciului

(Dacă este cazul)

E 5. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat

Prezentați numărul de posturi create corelate cu implementarea investiției conform Planului Operațional, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale.

Puteți descrie cum intenționați să recrutați personalul necesar și cum îl veți instrui pentru postul respectiv, precum și ce program de pregătire gândiți în viitor și cum vă propuneți să motivați personalul.

(Organigrama poate fi atașată, dacă e cazul)

F. PROIECȚII FINANCIARE

F 1. Date privind mijloacele fixe care fac obiectul investiției

UTILAJE, CLĂDIRI, LUCRĂRI, ALTE ACTIVE AMORTIZABILE	Valoarea (mii Lei)	Durata de amortizare

F 2. Plan de finanțare a investiției

Sursa de finanțare	Suma	%
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
Total		

F 3. Date privind capacitatea de producție

Definiți capacitatea de producție de 100%.

Capacitatea de 100% este capacitatea maximă care se dorește să fie atinsă în următorii 3 ani, limitată de utilajul din fluxul tehnologic cu cea mai mică capacitate de producție (locul îngust) și numărul de schimburi de producție.

Unități produse/ 8 ore: ___ buc.

Nr. de schimburi necesare: ___

Preț mediu / unitatea de produs: ___ lei

F 4. Utilizarea capacității de producție

An 1 (%)	An 2 (%)	An 3 (%)

F 5. Date privind costurile de producție

Nota: se cer costurile pe un an, la 100% capacitate

Felul Cheltuielii	Valoarea (mii Lei)
Cheltuieli cu materia primă, din care: a).. b).. c)...	
Salarii directe (costul total cu salariile – include taxe angajat și angajator)	
Utilități (energie, apa, canal, abur, etc)	
Reparații periodice	
Întreținere și piese de schimb	
Alte cheltuieli directe	

Cheltuieli administrative	
Cheltuieli de desfacere și promovare	
Comisioane bancare	
Asigurări	
Alte costuri fixe	

F 6. Alte date privind activitatea

Indicator	An N (%)	An N+1 (%)	An N+2 (%)
Cota de impozit pe profit			

Vânzări anuale la 100% capacitate (Lei): _____

Dividende previzionate (% din profitul net disponibil): _____

La câte zile, în medie, se vor încasa facturile? _____ zile

Pentru câte zile vă aprovizionați cu materii prime ? _____ zile

Materia primă a) _____ zile

Materia primă b) _____ zile

Materia primă c) _____ zile

Pentru câte zile veți avea stoc de piese de schimb? _____ zile

Veți menține un stoc mediu de produse finite echivalent cu _____ zile de producție

La câte zile, în medie, vă veți plăti facturile? _____ zile

F 7. Situația veniturilor și cheltuielilor

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Venituri din vânzări			
Costuri de producție			
Profit brut (impozabil)			
Impozit pe profit			
Profit net			
Dividende plătite			
Profit nerepartizat			
Dobânzi scadente			
Profit disponibil			
Profit disponibil cumulat			
Pierderi din activitatea de bază			

F 8. Flux de numerar

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Resurse financiare la începutul perioadei			
Credite			
Vânzări			
TOTAL INTRARI DE NUMERAR			
Investiția + creșterea de capital circulant r			
Cheltuieli operaționale			
Cheltuieli financiare – dobânzi			
Rate de credit			
Impozit pe profit			
Dividende plătite			
TOTAL IEȘIRI DE NUMERAR			
SURPLUS/ DEFICIT DE NUMERAR			

F 9. Bilanțul previzionat

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
A. TOTAL ACTIV			
1. Active circulante			
1.1. Disponibilități bănești			
1.2. Active curente			
2. Active fixe (la valoarea ramasă)			
3. Pierderi			
3.1. Pierderi din anii precedenți			
B. TOTAL PASIV			
1. Obligații curente			
2. Credite pe termen scurt și mediu			
3. Capital propriu			
a. Finanțare proprie			
b. Profit nerepartizat ca dividende			
c. Profit nerepartizat din anii precedenți			

F 10. Indicatorii financiari ai investiției

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Indicatori de profitabilitate:			
Rentabilitatea activelor			
Rata rentabilității nete = Profit net/ Vânzări			
Serviciul datoriei			
Punctul critic al vânzărilor (PCV)			

Indicator	Valoare (in mii Lei)		
	Anul N	Anul N+1	Anul N+2
Rentabilitatea netă a capitalului propriu			
Indicatori de lichiditate:			
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
Indicatori de creditare:			
Rata de acoperire a dobânzii			
Indicatori investiție:			
Rata de recuperare a investiției	% (medie anuală)		
Rata internă de rentabilitate financiară	%		
Valoarea netă actualizată	Mii lei		
Rata actualizare	%		