

**AVIZAT,
INSPECTOR ȘCOLAR IPT
Prof. CIOARĂ DANA LUIZA**

**AVIZAT,
INSPECTOR GENERAL
Prof. dr. ȘTEFĂNIE MARIA**

**SUPORT DE CURS
PENTRU
Modulul V :
C.D.L. - INIȚIEREA ȘI DERULAREA UNEI AFACERI
Clasa a XI-a**

**DOMENIUL DE PREGĂTIRE DE BAZĂ: Economic
CALIFICAREA: TEHNICIAN ÎN ACTIVITĂȚI ECONOMICE**

**PROFESOR: SOLOMON CARMEN MARIOARA
CIOARĂ DANA-LUIZA
SAULEA VIOLETA**

CUPRINS

Cap. I Întreprinzătorul – promotorul afacerilor.....	3
1.1. Incursiune în istoricul afacerilor.....	3
1.2. Definirea și evoluția conceptului de întreprinzător	5
1.3. Factori care influențează dezvoltarea antreprenoriatului	8
1.4. Întreprinzători și manageri	11
Cap. II Identificarea ideilor de afaceri și evaluarea oportunităților de afaceri	14
2.1. Identificarea ideilor de afaceri	14
2.2. Evaluarea oportunităților de afaceri.....	17
2.3. Metode de intrare în afaceri	22
2.3.1. Inițierea unei afaceri	22
2.3.2. Cumpărarea unei afaceri existente	30
2.3.3. Franciza	32
Cap. III Finanțarea noii afaceri	35
3.1. Estimarea cerințelor financiare necesare inițierii afacerii	35
3.2. Categoriile de capital necesar inițierii –afacerilor	36
3.3. Surse de obținere a fondurilor	37
3.3.1. Finanțarea proprie	37
3.3.2. Finanțarea străină	38
Cap. IV. Procesul de planificare și evaluare în întreprindere	
Planul de afaceri – instrument al dezvoltării strategice.....	40
Anexa I Structura orientativă a planului de afaceri	41
Bibliografie	42

CAP. I ÎNTEPRINZĂTORUL – PROMOTORUL AFACERILOR

A fi întreprinzător este o experiență unică, provocatoare, cu satisfacții deosebite, însă uneori și cu mari frustrări. Pentru a derula afacerea, întreprinzătorul trebuie să fie în același timp proprietar, manager, proiectant, cumpărător, vânzător, șofer etc. Majoritatea întreprinzătorilor poartă mai multe pălării în același timp. Desigur, nimeni nu poate fi expert în toate aceste domenii, însă întreprinzătorul trebuie să aibă destule cunoștințe din fiecare domeniu pentru a evalua impactul acțiunilor întreprinse asupra profitului firmei.

1.1. SCURTĂ INCURSIUNE ÎN ISTORICUL AFACERILOR

Obiectivele capitolului

De-a lungul timpului afacerile au avut o dezvoltare mai accentuată sau mai redusă datorită unor numeroși factori. În acest prim capitol se face o scurtă prezentare a principalelor momente din evoluția afacerilor și a factorilor care au influențat dezvoltarea acestora.

După parcurgerea acestui capitol, veți cunoaște:

- tendințele în afaceri și atitudinea față de acestea în antichitate;
- caracteristicile dezvoltării afacerilor în Evul mediu
- evoluția afacerilor în așa numita perioadă a capitalismului etic;
- influența religiei asupra modului de a privi afacerile;
- explicația economică a modificării atitudinii față de afaceri;
- rolul darwinismului social în evoluția afacerilor;
- liniile esențiale ale dezvoltării afacerilor în perioada contemporană.

Originea afacerilor se pierde în negura timpului. Acestea au avut o evoluție sinuoasă, cu perioade de glorie și decădere. Cauza acestei evoluții o constituie modul în care ele au fost percepute de-a lungul timpului. În continuare, prezentăm câteva repere mai importante din această evoluție.

Antichitate. În vechiul Regat babilonian afacerile erau în floare. Cu două milenii înainte de Cristos a apărut Codul lui Hammurabi, care prevedea principiile de comportament și conduită ale comercianților și vânzătorilor ambulanți. În Grecia antică, afacerile și îndeosebi comerțul s-au dezvoltat. Totuși, filozofii greci priveau comerțul cu dispreț. În Roma antică deși comerțul a fost tolerat, nu era văzut nimic nobil în această activitate.

Evul mediu. Această perioadă este una de stagnare. Sistemul feudal și biserica catolică au inhibat dezvoltarea economică. Doar în ultima parte Evului mediu s-a înregistrat o modificare importantă, în special în orașele-republică italiene. Comerțul fiind considerat o activitate degradantă, clerul, nobilii, militarii nu puteau face acte de comerț. În schimb, negustorii nu aveau bani pentru a-și desfășura normal activitatea lor. Soluția găsită a fost apariția formei de asociere “societă en comandita semplice” – societatea în comandită simplă, existentă și astăzi în unele țări. În felul acesta, se unea capitalul nobililor, militarilor și clerului cu priceperea negustorilor – oamenii fără de odihnă - pentru a obține satisfacții ambele părți.

Capitalismul etic. Dezvoltarea urbanismului și comerțul de peste mări au schimbat atitudinea față de afaceri în general și față de comerț în special. Un rol important în schimbarea opticii despre afaceri a avut și religia.

Există două explicații interesante cu privire la modificările în valorile religiei și a atitudinii acesteia față de afaceri.

Werner Sombart arată că iudaismul a fost cel care a avut un rol esențial în schimbarea acestei optici. Deoarece evreii nu puteau deține pământ în Europa și le era interzis să desfășoare activități în anumite domenii, ei au fost împinși spre domeniul afacerilor. La acestea, se adaugă și valorile iudaice: sobrietatea, economia și autocontrolul.

Max Weber arată în lucrarea *Etica protestantă și spiritul capitalist* că protestantismul a avut un rol fundamental în schimbarea atitudinii față de afaceri și dezvoltarea spiritului antreprenorial. Martin Luther, întemeietorul protestantismului german, a pus accent pe rolul acțiunilor individuale, interpretarea Bibliei și importanța muncii. Jean Calvin, fondatorul calvinismului, a subliniat valorile calvine: modestia, cumpătarea și hărnicia. Calvin a considerat că bogăția este un semn al grației divine, ea fiind agreată de Dumnezeu, dacă este obținută prin muncă.

Modificarea atitudinii față de afaceri are și explicații de natură economică. Apariția, în anul 1776, a cărții lui Adam Smith *Avuția Națiunilor* a fost esențială pentru fundamentarea teoretică și dezvoltarea eticii capitaliste. Smith a pledat pentru libertatea economică - *principiul laissez-fair-ului* - pe baza premisei că prin maximizarea interesului personal, fiecare individ va aduce beneficii și avantaje pentru întreaga societate. “Mâna invizibilă” a pieței și concurența creată vor asigura maximizarea beneficiilor sociale, intervenția statului fiind considerată negativă. El a argumentat că piața liberă este un mecanism ingenios, care este reglementat de cerere și ofertă. Mâna invizibilă de astăzi este competiția, care aduce prețuri mai mici, servicii mai bune, calitate superioară și o mai mare varietate de bunuri și servicii. Tocmai de aceea Adam Smith a fost considerat “părintele economiei”.

Un alt moment important în schimbarea atitudinii față de afaceri a fost apariția *darwinismului social*. În anul 1858, Charles Darwin a scris cartea *Originea speciilor*, prin care explică evoluția organismelor biologice de la formele inferioare de viață la cele superioare. Esența acestei teorii evoluționiste este că cel mai bine adaptat supraviețuiește. Acest concept s-a extins și la societate în general, darwinismul social reliefând faptul că oamenii cei mai capabili și mai dotați se vor ridica în vârful ierarhiei sociale și aceasta este ordinea naturală a lucrurilor (*homo homini lupus*).

Darwinismul social a întărit etica protestantă și conceptul *laissez-fair* – ului a lui Adam Smith. În acest fel, darwinismul social a prevăzut baza ideologică a omului de afaceri din ultima perioadă a secolului al XIX-lea.

Perioada contemporană. În perioada contemporană afacerile au luat o amploare fără precedent. Progresele realizate în tehnologie și comunicații reduc distanțele și timpul. Consecința o constituie globalizarea piețelor, în condițiile menținerii specificului local. Chiar și micile firme se implică în afaceri internaționale. Internaționalizarea nu mai este un apanaj doar al marilor corporații.

Întrebări recapitulative:

1. Care este cel mai vechi document care prescrie regulile de comportament în afaceri?
2. Care a fost modalitatea de a participa la afaceri în Evul mediu a celor ce nu puteau deține afaceri?
3. Explicați modul în care iudaismul și protestantismul au modificat concepția despre afaceri.
4. Care este influența principiului *laissez-fair* - ului asupra dezvoltării afacerilor?

Test:

1. Cine a afirmat ca protestantismul a avut un rol fundamental în schimbarea atitudinii față de afaceri?
 - a. Martin Luther
 - b. Werner Sombart
 - c. Max Weber
 - d. Adam Smith
2. Care economist a pledat pentru libertatea economică și a principiului *laissez-fair-ului*?
 - a. Werner Sombart
 - b. Joseph Schumpeter
 - c. Adam Smith
 - d. Charles Darwin
3. Cine a afirmat ca iudaismul a avut un rol esențial în schimbarea opticii față de afaceri?
 - a. Max Weber
 - b. Martin Luther
 - c. Werner Sombart
 - d. Joseph Schumpeter

1.2. DEFINIREA ȘI EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE ÎNȚEPRINZĂTOR

Obiectivele capitolului

Dezvoltarea afacerilor este indisolubil legată de întreprinzători. În procesului evoluției istorice a afacerilor aceștia au avut denumiri dintre cele mai diverse, unele chiar contradictorii. În acest capitol vor fi prezentate denumirile pe care le-au avut întreprinzătorii de-a lungul timpului și sferile de activitate în care erau

implicați. De asemenea, se va prezenta o definiție a întreprinzătorului, care reliefează principalele sale caracteristici.

După parcurgerea acestui capitol veți afla:

- denumirile pe care le-au avut întreprinzătorii în perioada timpurie, Evul mediu, precum și în secolele XVII - XX;
- activitățile considerate prin excelență antreprenoriale în perioadele menționate;
- definiția actuală a conceptului de întreprinzător.

Noțiunea de "întreprinzător" provine din cuvântul francezesc "entreprendre", care înseamnă a întreprinde, a se apuca de făcut ceva, a se angaja în ceva. În decursul timpului, aceasta noțiune a avut diferite semnificații. Iată care sunt câteva dintre acestea.

Perioada timpurie. În timpurile mai vechi, întreprinzătorul tipic putea fi găsit în rândul militarilor și negustorilor. În acel timp, războaiele se purtau adesea din motive economice. Conducătorii militari, asumându-și riscuri considerabile, printr-o strategie de succes puteau obține câștiguri substanțiale. Negustorii acelor timpuri își riscau și ei averile. De multe ori negustorul și aventurierul puteau fi găsiți în aceeași persoană. Marco Polo, de exemplu, a fost un aventurier care a căutat să stabilească rute comerciale spre Extremul Orient. Negustorul-aventurier își asuma riscul fizic și emoțional al unei asemenea acțiuni, iar capitalistul pe cel economic. La sfârșitul misiunii, capitalistul primea 75% din câștig, iar negustorul restul.

Evul mediu. Datorită faptului că în evul mediu comerțul era considerat un act degradant și a restricțiilor impuse de biserică asupra ofertei de capital, întreprinzătorul tipic era un cleric. Acesta avea ca însărcinare construirea de mari lucrări arhitecturale, precum castele și fortificații, clădiri publice, mănăstiri și catedrale. Angajat în asemenea proiecte uriașe, întreprinzătorul nu își asuma nici un risc, ci mai degrabă era un conducător de proiect ce folosea resursele furnizate de cele mai multe ori de guvern.

Deși preocupați în primul rând de deontologie, scriitorii evului mediu au afirmat totuși că un bun negustor trebuie să fie cumpănit în ale riscului, bine informat asupra calității, prețului și costului mărfurilor, atent la detalii și pregătit sufletește în caz de eșec.

Secolul al XVII-lea. Întreprinzătorul din secolul al XVII-lea era persoana care încheia un aranjament contractual cu guvernul pentru a presta un serviciu sau a achiziționa un anumit produs, asumându-și riscul unei astfel de tranzacții. Deoarece prețul din contract era fix, întreprinzătorul putea câștiga sau pierde în urma tranzacției, după cum cumpăra la un preț mai mic sau mai mare. În Anglia, speculatorii de pământ și fermierii erau considerați întreprinzători.

Secolul al XVIII-lea. Rolul întreprinzătorului în teoria economică este recunoscut pentru prima dată în acest secol. Richard Cantillon, economist francez, a asociat asumarea riscului în economie cu întreprinzătorul. Pentru Cantillon, întreprinzătorul este o persoană care își asumă riscuri întrucât "cumpără la un preț cert și vinde la un preț incert, prin urmare acționează în condiții de risc". El consideră întreprinzătorul figura principală din economie.

În aceeași perioadă, în Anglia are loc revoluția industrială, proces în care întreprinzătorul avea un rol vizibil în asumarea riscului și transformarea resurselor. Termenul de "aventurier", asociat întreprinzătorului, a lăsat treptat locul celui de "undertaker" - întreprinzător, despre care Adam Smith a scris că a devenit sinonim cu omul de afaceri obișnuit.

Tot în această perioadă întreprinzătorul a fost deosebit de capitalist. Multe invenții din perioada revoluției industriale nu ar fi fost posibile fără sprijinul persoanelor care dețineau capital, însă nu aveau un spirit întreprinzător. Thomas Edison, de exemplu, pentru a realiza experimentele în domeniul electricității și chimiei a recurs la diverse surse private de capital.

Secolul al XIX-lea. Întreprinzătorul a fost privit în acest secol mai mult din perspectivă economică. El nu era deosebit, de regulă, de manager. Pentru prima dată în literatura economică activitatea antreprenorială devine în mod virtual sinonimă cu managementul, în sensul contemporan al cuvântului. După economistul francez J.B. Say, întreprinzătorul este un supraveghetor și un administrator. "El este chemat să estimeze cu o bună acuratețe importanța unui produs, să estimeze nivelul cererii și al mijloacelor de producție; la un moment dat el trebuie să angajeze un număr mare de salariați, în alt moment să comande sau să cumpere materii prime, să găsească consumatori și să acorde o atenție permanentă ordinii și economiei. Într-un cuvânt, el trebuie să posede arta supravegherii și administrării". Subliniind calitățile necesare unui întreprinzător, Say afirmă:

“Întreprinzătorului i se cere o combinație de calități morale, judecată, perseverență și cunoașterea lumii și a afacerilor.

În Anglia, termenul de “undertaker” a dobândit, din motive încă neclare, semnificația de antreprenor de pompe funebre, termenul de “capitalist” înlocuindu-l pe cel de “undertaker”.

În Germania se face distincție între întreprinzător și manager. “Întreprinzătorul este supus grijilor și agitației specifice lumii afacerilor; el nu doarme nopți întregi, preocupat de gândul de a evita eșecul. În schimb, managerul, dacă a lucrat bine în timpul zilei și este și el obosit, poate dormi profund, fără griji, cu conștiința datoriei împlinite”. Întreprinzătorul este considerat atât un inovator cât și un asumator de riscuri, venitul acestuia fiind format din două părți: un venit aferent “riscului antreprenorial” și altul cuvenit “ingeniozității”.

Și în S.U.A. se acordă atenție începând din acest secol întreprinzătorului. Acesta este diferit de capitalist și considerat “agentul principal de producție”. Întreprinzătorul de succes are putere de previziune, aptitudini organizatorice și administrative, energie neobișnuită și alte calități de lider. F. Walker identifică patru categorii de întreprinzători: “În primul rând sunt acele persoane uimitor de înzestrate, a căror acțiuni comerciale au aerul magiei: care au o putere de previziune remarcabilă, care sunt foarte fermi și hotărâți ca temperament, care înțeleg și sesizează pericolele, care nu sunt descurajați niciodată de șocurile dezastrelor, care au o așa înrâurire asupra celorlalți, încât toți cei ce intră în contact cu el capătă vigoare. Urmează, în ordine descrescândă, acea categorie de persoane foarte talentate compusă din persoane de o autoritate naturală, inteligenți, prompti și hotărâți în acțiunile lor. Următorii sunt persoanele care fac afaceri rezonabil de bine, deși mai mult din străduință decât din geniu. În sfârșit, sunt acei câștigători norocoși, care reușesc uneori, însă de cele mai multe ori nu, oameni care sunt în afaceri datorită supraestimării calităților lor sau poate datorită încurajați de parțialitatea prietenilor, care au dorit să le încredințeze capitalul lor comercial sau bancar”.

Secolul al XX-lea. În secolul al XX-lea, întreprinzătorul a devenit sinonim sau cel puțin asociat cu întreprinderea liberă și capitalismul. El este recunoscut ca fiind un agent al schimbării. Întreprinzătorul este o persoană creativă, cu idei inovatoare de afaceri, care contribuie la creșterea și profitabilitatea întreprinderii.

J. Schumpeter a afirmat că întreprinzătorul este persoana ce inovează, care realizează “combinații noi” în producție. “Realizarea de combinații noi noi o numim “întreprindere”, indivizii a căror funcție este să le realizeze îi numim “întreprinzători”. Întreprinzătorul nu trebuie să fie neapărat un inventator “Realizarea unei îmbunătățiri este o sarcină complet diferită de inventarea ei, una suplimentară, care cere cu totul alte aptitudini. Deși întreprinzătorii pot fi, desigur, și inventatori, așa după cum pot fi și capitaliști, ei sunt inventatori nu prin natura funcției, ci prin coincidență și invers. De altfel, inovațiile, pe care prin natura funcției trebuie să le realizeze întreprinzătorii, nu necesită neapărat să fie invenții.

Întreprinzătorul a fost analizat și din punct de vedere psihologic. Astfel, el este considerat o persoană cu o mare nevoie de împlinire personală. De asemenea, securitatea, prestigiul, puterea și serviciile aduse societății sunt motive importante pentru maximizarea profitului.

Definiția întreprinzătorului. Nu există o definiție acceptată unanim privind întreprinzătorul. Unii autori consideră că întreprinzătorul este persoana care își asumă responsabilitatea identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri, accentul punându-se în acest caz pe procesul de inițiere a unei afaceri. Alți autori consideră că întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare inițierii și/sau dezvoltării afacerilor care se concentrează pe inovație și elaborarea de noi produse sau servicii. Potrivit acestei definiții, întreprinzător este cel ce nu doar înființează o afacere, ci are și spirit inovativ. În acest fel, întreprinzătorii se pot găsi și în marile firme și în sectoarele publice. Întreprinzătorul este privit și ca persoana care își asumă riscul organizării resurselor ce creează bogăție.

Deși fiecare din aceste puncte de vedere privesc întreprinzătorul dintr-o perspectivă sensibil diferită, ele cuprind noțiuni similare precum inițiere, organizare, inovare, creare de bogăție și asumarea riscului. De asemenea, aceste puncte de vedere sunt cumva restrictive întrucât întreprinzătorii pot fi găsiți în orice domeniu: educație, medicină, cercetare, drept, arhitectură, inginerie, activități sociale etc. Pentru a cuprinde toate aceste aspecte, vom da următoarea definiție a întreprinzătorului, care va sta la baza întregii cărți.

Întreprinzătorul este persoana care inițiază și derulează o acțiune, asumându-și riscurile asociate inovării, în schimbul unor satisfacții materiale sau personale.

Această definiție subliniază patru aspecte esențiale ale întreprinzătorului.

În primul rând, întreprinzătorul este persoana ce inițiază și derulează o acțiune. El este un inițiator în domeniul său de activitate. Cel mai larg domeniu de manifestare al întreprinzătorului este cel economic.

În al doilea rând, întreprinzătorul își asumă riscurile derivate din acțiunea sa. Aceste riscuri pot fi financiare, psihice sau sociale.

În al treilea rând, întreprinzătorul este un inovator. El realizează mereu combinații noi ale lucrurilor existente. În unele situații, el este chiar inventator.

În ultimul rând, întreprinzătorul poate avea satisfacții în munca sa. Acestea pot fi de ordin material, psihologic, moral sau social.

Întrebări recapitulative:

1. Cine erau considerați întreprinzători în perioada timpurie?
2. Ce caracteristici avea un întreprinzător în evul mediu?
3. Faceți o paralelă a definirii întreprinzătorului în Anglia, Franța, Germania și SUA de-a lungul timpului.
4. Cum este caracterizat întreprinzătorul în secolul XX?
5. Definiți întreprinzătorul prin prisma trăsăturilor sale esențiale.

Test:

1. De-a lungul timpului, întreprinzătorul a avut următoarele denumiri:
 - a. aventurier
 - b. speculator de pământ
 - c. capitalist
 - d. manager
2. În SUA, i se acorda atenție întreprinzătorului începând cu secolul:
 - a. XVII
 - b. XVIII
 - c. XIX
 - d. XX
3. Întreprinzătorul tipic era un cleric în:
 - a. Evul mediu
 - b. Perioada timpurie
 - c. Secolul al XVII-lea
 - d. Secolul al XVIII-lea
4. Asocierea riscului în economie cu întreprinzătorul a făcut-o pentru prima dată:
 - a. J.Schumpeter
 - b. J.B. Say
 - c. R. Cantillon
 - d. A. Smith

1.3. FACTORI CARE INFLUENȚEAZĂ DEZVOLTAREA ANTREPRENORIALITĂȚII

Obiectivele capitolului

Succesul sau eșecul în afaceri se poate datora unei mari diversități de factori. În acest capitol sunt sintetizați cei mai relevanți factori de natură macro și microeconomică ce pot influența dezvoltarea antreprenorialității.

După parcurgerea capitolului veți putea cunoaște:

- factorii macroeconomici care pot influența dezvoltarea antreprenorialității;
- factorii microeconomici ce pot influența dezvoltarea antreprenorialității;
- modalitățile prin care poate fi evitat sau diminuat eșecul privit prin prisma factorilor prezenți

Multă lume consideră că este prea mare riscul implicării în afaceri. Alții sunt încântați de avantajele potențiale pe care le pot obține și nu mai iau în considerare cauzele potențiale ale eșecului în afaceri. Ori, decizia de intrare în afaceri trebuie luată cu înțelegerea deplină a riscurilor implicate și a modului în care aceste riscuri pot fi evitate sau diminuate.

În afaceri, concurența este mare și rata eșecului firmelor noi și a celor mici este destul de ridicată. Cunoașterea factorilor care au dus la succesul sau eșecul acestor firme poate fi un important pas făcut de întreprinzător pentru evitarea eșecului în afaceri.

Factorii care influențează dezvoltarea antreprenoriatului sunt atât de natură macroeconomică cât și microeconomică.

1.3.1. Factori macroeconomici

Dezvoltarea sau inhibarea antreprenoriatului se poate datora unor factori macroeconomici, obiectivi, asupra cărora întreprinzătorul nu poate acționa. Acestea sunt.

a. **Evoluția generală a economiei.** Fiecare economie are faze de creștere și de declin. În fazele de creștere afacerile prosperă și se dezvoltă. În fazele de recesiune îndeosebi firmele noi și cele mici sunt puternic afectate, deoarece sunt mult mai sensibile la aceste fluctuații ale economiei.

b. **Inflația.** Într-o economie cu o inflație scăzută afacerile prosperă, rata profitului fiind frecvent peste cea a inflației. În economiile inflaționiste, inflația produce serioase probleme în lumea afacerilor. Creșterea costurilor materiale și a celor cu forța de muncă măresc sensibil cerințele de capital circulant. Dacă perioada inflaționistă persistă, unele firme pur și simplu nu mai pot face față acestui fenomen, datorită concurenței și a controlului foarte redus asupra prețurilor.

c. **Rata dobânzii.** Dacă rata dobânzii este scăzută, împrumuturile se acordă în condiții avantajoase pentru întreprinzător. Când rata dobânzii este foarte ridicată, firmele care apelează la împrumuturi financiare sunt foarte vulnerabile. Rata înaltă a dobânzii afectează îndeosebi numerarul, ceea ce pentru multe firme poate însemna eșecul. Unul dintre motive este că firmele noi se confruntă cu problema expansiunii, în condițiile în care nu au capital suficient. Ratele crescânde ale dobânzii tind de asemenea să reducă activul net, dacă împrumuturile au o pondere ridicată.

De asemenea, rata ridicată a dobânzii stimulează mai degrabă economisirea, prin depunerea banilor la bănci și nu implicarea în afaceri, întrucât puține sunt domeniile în care se poate obține o rată a profitului mai ridicată decât rata dobânzii.

d. **Accesul la capital.** Existența unor programe de finanțare a afacerilor facilitează dezvoltarea antreprenoriatului. Totuși, întreprinzătorul are dificultăți în a accede la capital, în special în fazele de început ale afacerii. De cele mai multe ori băncile preferă să acorde împrumuturi firmelor mari, stabile, întreprinzătorul trebuind astfel să se bazeze în mare măsură pe resursele interne ale firmei. În plus, firmele mici, prin natura lor, nu pot avea acces la surse externe de capital, cum ar fi emisiunea de acțiuni sau obligațiuni. De asemenea, inflația reduce tendința de economisire și în acest fel fondurile disponibile pentru afaceri se diminuează și ele.

e. **Reglementările guvernamentale.** Reglementările guvernamentale au un impact deosebit asupra dezvoltării antreprenoriatului. Multe din reglementările guvernamentale diminuează însă șansa de supraviețuire în afaceri. Impactul acestor reglementări este cu mult mai mare asupra firmelor noi și a celor mici.

1.3.2. Factori microeconomici

În afară de factorii macroeconomic care pot favoriza succesul sau eșecul în afaceri, există și factori microeconomic, de natură subiectivă, asupra cărora întreprinzătorul poate acționa. În continuare vom reda principalii factori microeconomice care dezvoltă sau inhibă antreprenoriatul.

a. **Competența antreprenorială.** În cele mai multe afaceri noi principala cauză a eșecului o reprezintă incompetența antreprenorială. Mulți întreprinzători nu au pur și simplu calitățile necesare derulării unei afaceri. Ei fac greșeli majore pe care un întreprinzător experimentat, bine pregătit le sesizează ușor și le evită.

În mod ideal, întreprinzătorul potențial trebuie să aibă deprinderi în domeniul producției, financiar, aprovizionare și vânzări. Lipsa deprinderilor în aceste domenii critice poate duce la eșec.

Multe aspecte legate de incompetența antreprenorială pot fi atribuite faptului că implicarea în afaceri pentru unele persoane este o situație neașteptată. Aceste persoane sunt în afaceri fie că nu au o altă alternativă de muncă, fie că au fost îndemnate de cei apropiați să se implice în afaceri, deși nu au calitățile și tragerea de inimă necesare, fie că le-a surâs norocul unei moșteniri care i-a luat pe nepregătite.

b. **Controlul financiar.** Pentru ca întreprinzătorul să aibă succes, el trebuie să instituie un control financiar adecvat și aceasta pentru că marja erorilor este foarte redusă, în special în faza inițială a afacerii.

Sănătatea financiară a firmei este pândită de trei pericole: insuficiența capitalului, o politică de credit necorespunzătoare și investiții exagerate în fonduri fixe.

c. **Controlul stocurilor.** Dintre toate responsabilitățile antreprenoriale, controlul stocurilor este cel mai neglijat. Aceasta poate duce la nemulțumirea clienților și în final pierderea clientelei. Întreprinzătorul nu numai că poate avea stocuri prea mari, dar și structura acestora poate fi necorespunzătoare. Multe din articole pot fi domodate sau depreciate, ceea ce duce la diminuarea capitalului de lucru. Un control roguos al stocurilor evită acest lucru.

d. **Planificarea.** Schimbările rapide de pe piață impun elaborarea unor strategii adecvate. Planurile bine elaborate permit întreprinzătorului să obțină avantaje superioare din oportunitățile ce apar și să prevină unele dificultăți ce ar putea apare. Planificarea nu înseamnă pur și simplu a gândi despre viitor. Ea presupune stabilirea unor obiective și determinarea metodelor de atingere a acestora. Omisiunea planului duce la o creștere necontrolată. Pe măsură ce firma se dezvoltă, cresc și problemele în dificultate. Uneori întreprinzătorii încurajează creșterea rapidă, fără a fi capabili să o gestioneze. Fără planificare, gestiunea creșterii devine foarte dificilă, iar profiturile scad. Prin omisiunea planificării, întreprinzătorul își poate pune speranțe nejustificat de optimiste în afacere, ceea ce se poate transforma în iluzie.

e. **Amplasarea.** Pentru unele afaceri amplasarea este critică. Se afirmă chiar că cei trei factori de succes în afaceri sunt amplasarea, amplasarea și ... amplasarea. Adesea însă amplasarea este aleasă pur și simplu pentru faptul că s-a găsit un loc disponibil, fără un studiu prealabil. Această eroare poate duce la pierderi considerabile în special în comerțul cu amănuntul. În amplasarea unei afaceri trebuie luată în considerare doi factori: costul amplasării și volumul de vânzări aferent.

f. **Activitatea de marketing.** Vânzările reprezintă succesul oricărei afaceri. Din păcate, unii întreprinzători au falsa impresie că produsele sau serviciile se vând singure. Ei nu agreează ideea că trebuie făcute eforturi pentru ca produsul sau serviciul să fie vândut. Adevărul este însă că puține produse se vând singure. Un plan de marketing bine întocmit este esențial pentru conștientizarea consumatorilor. Unii întreprinzători văd diminuarea vânzărilor mai degrabă ca un fenomen izolat decât ca o simptomă a unui efort de marketing insuficient. În asemenea situații, întreprinzătorul încearcă să stimuleze vânzările prin reducerea prețurilor, tactici de vânzări agresive, sau reclamă. Însă aceste măsuri nu vor avea eficiență, dacă nu se găsesc soluții specifice fiecărei probleme de marketing. Reducerea prețurilor nu poate înlocui amplasarea neadecvată, iar reclama nu va vinde un produs învechit.

g. **Factorul uman.** Salariații experimentați contribuie din plin la succesul afacerii. Mulți întreprinzători însă au probleme serioase cu personalul. Ei se plâng de calitatea lucrului prestat, absentism, pauze lungi și dese și refuzul salariaților de a urma instrucțiunile. Salariații nemulțumiți nu numai că pierd timpul și risipesc resursele firmei, dar îndepărtează și clienții. Cercetările arată că aproximativ 70% din clienți sunt pierduți datorită serviciilor de slabă calitate și indifferenței salariaților. Cauza principală a acestor dificultăți o constituie ignorarea personalului propriu. Un număr destul de ridicat de întreprinzători își consumă timpul cu problemele de producție, vânzări și cele financiare și rezolvă problemele personalului în mod superficial. Întreprinzătorul nu va avea salariați loiali și eficienți dacă nu va acorda o atenție specială angajării, instruirii și îndrumării personalului.

h. **Evidența financiar-contabilă.** Deși ținerea defectuoasă a evidenței financiar-contabile crează serioase dificultăți întreprinzătorilor, introducerea unui sistem de contabilitate corespunzător este adesea trecută cu vederea. Chiar și condițiile în care un contabil cunoscător instituie un sistem financiar-contabil eficient, întreprinzătorul trebuie să înțeleagă informațiile financiare respective și să fie capabil să le utilizeze în luarea deciziilor.

i. **Atitudinea.** Fără o atitudine corespunzătoare în afaceri, întreprinzătorul nu va avea succes. Succesul presupune un volum de muncă deosebit și mari sacrificii. De asemenea, implicarea în prea multe activități care nu au legătură cu afacerea poate fi foarte dăunătoare. Un alt aspect deosebit de important îl constituie comportamentul etic. Cei care înșeală vor câștiga doar pe termen scurt și nu de multe ori. Cheltuirea unor sume nejustificat de mari fie pe lucruri care satisfac doar orgoliul întreprinzătorului (mobila, mașină luxuoasă etc.), fie pentru familie pot de asemenea ruina afacerea.

j. **Frauda și dezastrul.** Multe firme suferă eșecuri datorita fraudei și dezastrelor. Frauda se poate datora furturilor clienților, furturilor salariaților, spargerilor. Cea mai obișnuită formă de fraudă o reprezintă furturile clienților. Salariații pot fura din diferite motive: deprinderi costisitoare, lăcomie, tentație, prilej, ciudă pe întreprinzător, impresia că nu sunt plătiți suficient. Spargerile reprezintă cel mai mare pericol pentru

întreprinzători. Printr-o politică managerială și de asigurare adecvată aceste fraude pot fi eliminate sau cel puțin diminuate. Dezastrele sunt evenimente naturale neprevăzute: inundații, furtuni puternice, grindină. Întreprinzătorul poate evita efectul catastrofal al acestor evenimente asupra afacerii doar prin asigurarea bunurilor firmei.

Întrebări recapitulative:

1. Ce factori macroeconomici se manifestă cu mai mare pregnanță în România?
2. Cum ar putea fi evitate efectele negative ale principalilor factori microeconomici de dezvoltare a antreprenoriatului?
3. Faceți o ierarhie a factorilor microeconomici, având în vedere posibilitatea de influență a întreprinzătorului asupra acestora.

Test:

1. În cele mai multe afaceri noi principala cauză a eșecurilor o reprezintă:
 - a. omisiunea planificării
 - b. reducerea inflației
 - c. incompetența antreprenorială
 - d. angajarea unui contabil cu norma întreagă
2. Dintre toate responsabilitățile antreprenoriale, cea mai neglijată este:
 - a. controlul financiar
 - b. controlul stocurilor
 - c. activitatea de marketing
 - d. evidența financiar-contabilă

1.4. ÎNTEPRINZĂTORI ȘI MANAGERI

Obiectivele capitolului

Multă lume fie confundă întreprinzătorul cu managerul, fie îi deosebește dar nu știe care ar fi diferențele dintre ei. Capitolul de față face o distincție între întreprinzător și manager și reliefează asemănările și deosebirile dintre aceștia.

După parcurgerea capitolului veți cunoaște:

- domeniile principale de activitate ale întreprinzătorului și managerului;
- trăsăturile specifice ale întreprinzătorului și managerului;
- măsura în care un întreprinzător poate deveni manager și invers.

Inițierea unei afaceri este în mod clar o activitate complexă. Ea presupune un simț de previziune deosebit referitor la toate aspectele legate de afacere. În plus, ea cere o anumită atitudine cu privire la activitatea managerială. Aceasta derivă din rolul și responsabilitățile unice pe care le are întreprinzătorul. Dacă un manager are doar responsabilitatea unui anumit aspect legat de o funcție specifică, întreprinzătorul este responsabil pentru întreaga afacere.

Întreprinzătorul se deosebește de manager și din punct de vedere al comportamentului în practicile de afaceri. Acestea diferă în toate sferele de activitate ale afacerii. În continuare vom descrie comportamentul antreprenorial și managerial în șase **domenii** critice ale afacerii: orientare strategică, fructificarea oportunității, angajarea resurselor, controlul resurselor, structura conducerii și politica de recompense.

1. **Orientare strategică.** Orientarea strategică este acea dimensiune a afacerii care abordează factorii ce duc la elaborarea strategiei firmei. Această orientare este determinată de modul de fructificare a oportunității. Întreprinzătorul are tendința de exploatare a oportunităților existente în mediul său de afaceri, fără a fi constrâns de disponibilitatea resurselor.

Managerul, deși recunoaște necesitatea fructificării oportunităților, se concentrează în primul rând pe modul de utilizare a resurselor disponibile și pe care le poate controla.

Această dimensiune reliefează una din principalele trăsături ale întreprinzătorului - creativitatea și spiritul novator.

Comportamentul antreprenorial al acestei orientări este favorizat de următorii factori: diminuarea marjei oportunităților de afaceri, schimbări rapide în tehnologie, modificarea dorinței și capacității de cumpărare a noilor produse sau servicii, reglementările guvernamentale în domeniul afacerilor.

Comportamentul managerial al acestei orientări este favorizat de factori precum existența contractelor de muncă, criteriile de performanță privind utilizarea resurselor existente și sistemul de planificare pe termen lung.

2. Fructificarea oportunității. Gradul de implicare și exploatare a unei oportunități este diferit la întreprinzător față de manager.

Întreprinzătorul dorește să profite de oportunitatea apărută foarte rapid, pe termen scurt, într-un mod aproape revoluționar. De aceea, se și consideră de către unele persoane că întreprinzătorii și-ar asuma riscuri exagerate.

Managerul se angajează în oportunități de lungă durată, într-un ritm mai lent, evolutiv, dar care poate părea staționar.

Comportamentul antreprenorial în fructificarea oportunității este favorizat de următorii factori: orientarea spre acțiune, preponderența deciziilor pe termen scurt, gestiunea flexibilă a riscului, un număr redus de elemente constitutive ale deciziei.

Comportamentul managerial în fructificarea oportunității este favorizat, prin contrast, de următorii factori: un număr mare de elemente constitutive ale deciziei, care reduc flexibilitatea; strategia evoluționară, care urmărește consensul; reducerea riscului; gestiunea crizei, care presupune acceptarea numai a acelor acțiuni care sunt compatibile cu resursele actuale ale firmei.

3. Angajarea resurselor. Întreprinzătorii se angajează într-un proces multistadial de folosire a resurselor, cu un grad redus de implicare la fiecare stadiu. Ei încearcă să maximizeze valoarea creată prin minimizarea volumului de resurse implicat, desigur, cu prețul asumării unei risc mai mare. Orientarea antreprenorială cere să se facă un pic mai mult cu un pic mai puțin.

Managerii se concentrează pe utilizarea unistadială a resurselor, cu un grad ridicat de implicare și numai după o evaluare detaliată.

Comportamentul antreprenorial este favorizat de următorii factori: nevoia previzibilă de resurse, lipsa controlului pe termen lung, nevoile sociale, cererea internațională.

Comportamentul managerial este determinat de următorii factori: reducerea riscului personal, datorită disponibilității resurselor; politica de stimulente; eficiența managerială, care cere un profit stabil; sistemul de alocare a capitalului; sistemul planificării formale.

4. Controlul resurselor. Întreprinzătorul este adeptul folosirii deprinderilor, talentului și ideilor altora. El caută să folosească aceste resurse într-un mod cât mai corespunzător.

Managerul dorește, în schimb, să dețină proprietatea și controlul resurselor sau să angajeze personalul necesar realizării sarcinilor. El este interesat în primul rând de utilizarea eficientă a resurselor de care dispune.

Comportamentul antreprenorial în controlul resurselor este favorizat de următorii factori: specializarea crescândă a resurselor; durata mare de viață a resurselor, comparativ cu necesitățile; riscul învechirii și demodării; riscul inerent oricărei afaceri de început; folosirea temporară a unor resurse.

Comportamentul managerial este favorizat de factori precum: putere, statut și răsplată financiară; coordonare; eficiență; inerția și costul schimbării; structura ramurii.

5. Structura de conducere. Întreprinzătorul dorește să cunoască în mod direct fiecare domeniu al afacerii. Faptul că el închiriaza resursele necesare și nu folosește salariați proprii determină dezvoltarea unei structuri informale de conducere.

Managerul, pe de altă parte, vede relațiile de conducere mai formal, cu precizarea drepturilor și obligațiilor specifice atribuite prin delegarea sarcinilor. Aceasta decurge direct din folosirea resurselor și salariaților proprii.

Unii autori au încercat să facă distincție între întreprinzători și manageri, sugerând că este exclus ca un bun întreprinzător să fie și bun manager. Întreprinzătorul este privit ca o persoană egocentrică și idiosincronică și, prin urmare, incapabil de a conduce. Totuși, deși sarcinile manageriale sunt substanțial diferite de cele antreprenoriale, talentul managerial este, cu toate acestea, esențial. Variația se datorează alegerii mijloacelor specifice.

Comportamentul antreprenorial este favorizat de factori precum: nevoia coordonării unor resurse necontrolabile; flexibilitatea în conducere; necesitatea controlului; dorința de independență a salariaților. Comportamentul managerial este favorizat de unii factori precum: necesitatea definirii clare a autorității și responsabilității; cultura organizațională; sistemul de recompense; teoria conducerii.

6. Sistemul de recompense. Întreprinzătorul se concentrează în mod explicit pe crearea și realizarea de valoare. Cei ce au investit bani în crearea afacerii vor dori să-i recupereze cât mai repede. Ca un corolar al concepției bazată pe crearea de valoare, firmele antreprenoriale tind să-și fundamenteze sistemul de recompense pe performanțe - acolo unde performanța este strâns legată de valoare. De asemenea, firmele antreprenoriale preferă să recompenseze mai degrabă echipele decât indivizii.

Managerul se concentrează mai puțin asupra maximizării și distribuirii valorii. El are în vedere, atunci când iau deciziile, în special protejarea poziției lui și siguranța postului. Sistemul de recompense se bazează în primul rând pe responsabilitățile individuale și pe performanțele privind realizarea obiectivelor privind profiturile pe termen scurt. Recompensele au menirea de a stimula creșterea nivelurilor de responsabilitate.

Comportamentul antreprenorial este încurajat de următorii factori: speranțele individuale, cerințele investitorilor, concurența.

Comportamentul managerial apare ca urmare a presiunii unor factori precum: normele sociale, evaluarea anuală a performanțelor, cerințele acționarilor publici.

În concluzie, privit prin prisma comportamentului în practicile de afaceri, întreprinzătorul diferă în multe privințe de manager. Se poate spune că toți întreprinzătorii sunt manageri, în sensul că ei trebuie să-și conducă propria afacere, însă nu toți managerii sunt și întreprinzători. Aceasta pentru că în bună măsură marile firme au devenit foarte structurate cu reguli stricte necesare controlării unor entități de o asemenea mărime. Micile firme nu au aceste probleme.

Antreprenoriatul conține o bună doză de management. Însă antreprenoriatul și managementul nu sunt sinonime. Antreprenoriatul presupune un management specific, cu propriile sale concepte, scopuri și metode. El se bazează pe gestiunea riscului și nu pe minimizarea acestuia, pe orientarea spre oportunități și nu spre resurse, pe acțiune și nu pe analiză, pe o structură informală, suplă de conducere și nu pe una formală. Aceste caracteristici derivă și din trăsăturile specifice întreprinzătorului. Sintetic, diferențele dintre întreprinzător și manager sunt redate în tabelul 1.

Trăsături specifice întreprinzătorului și managerului

Tabel 1

Nr. crt.	Trăsătura	Întreprinzător	Manager
1.	Orientare temporală	Orientare pe termen mediu și lung	Orientare pe termen scurt
2.	Asumarea riscului	Asumarea unui risc moderat	Asumarea unui risc minim
3.	Acceptarea incertitudinii	Acceptarea unui grad ridicat de incertitudine	Acceptarea unui grad de incertitudine scăzut
4.	Standarde personale	Standarde autoimpuse, interne	Standarde externe, ale organizației
5.	Deprinderi de conducere	Limitate sau inexistente, educație formală de management, deprinderi tehnice, poate fi un fost director	Educație formală de management, cunoștințe și experiență largă privind conducerea oamenilor și gestiunea resurselor
6.	Motivații	Puternic motivat de realizări și încrezător în sine	Motivat în special de obiectivele și recompensele stabilite de organizație

Din perspectiva trăsăturilor personale se poate afirma că unii întreprinzători vor putea deveni cu dificultate manageri în firme mari, întrucât aici spiritul antreprenorial este în mare parte îngrădit. Pe de altă parte, managerii din firmele mari pot deveni întreprinzători de succes, atunci când au calitățile antreprenoriale necesare și când împrejurările le oferă oportunități de afaceri viabile.

Întrebări recapitulative:

1. Arătați care domenii de acțiune fac distincția între întreprinzător și manager?
2. Faceți o paralelă între trăsăturile întreprinzătorului și managerului.
3. Poate deveni întreprinzătorul manager și invers? Argumentați.

Test:

1. Se consideră că întreprinzătorii se deosebesc de manageri prin aceea că în general:
 - a. își asumă un risc minim
 - b. acceptă standarde externe
 - c. sunt puternic motivați de realizări
 - d. sunt mai distractivi
2. O distincție care se face între manager și întreprinzător este cea legată de gestiunea riscului față de minimizarea acestuia. În această privință care dintre următoarele afirmații este adevărată?
 - a. antreprenoriatul se referă în primul rând la minimizarea riscului
 - b. managerul are ca obiectiv asumarea riscului
 - c. antreprenoriatul presupune gestiunea unui risc asumat
 - d. managerul minimizează riscul
3. Antreprenoriatul conține o bună doză de management:
 - a. Adevărat
 - b. fals

CAP. II IDENTIFICAREA IDEILOR DE AFACERI ȘI EVALUAREA OPORTUNITĂȚILOR DE AFACERI

Primul lucru pe care trebuie să-l facă o persoană după ce a luat decizia de implicare în afaceri îl constituie identificarea unor idei posibile de afaceri din care să rezulte oportunități viabile. O oportunitate atractivă și bine definită reprezintă piatra de temelie a unei afaceri de succes.

Este deosebit de important să se facă distincție între idee și oportunitate. Oportunitatea în sens antreprenorial este o idee care poate fi transformată într-o afacere. Ea are calitatea de a fi atractivă, durabilă, de actualitate și se are în vedere un produs sau serviciu care creează sau adaugă valoare cumpărătorului sau utilizatorului final. Practic, acțiunea de elaborare a studiului de fezabilitate are menirea de a transforma ideea de afaceri în oportunitate.

Procesul identificării ideilor de afaceri și evaluare a oportunităților este influențat de tipul afacerii în care se dorește să se intre, instruire, educație, posibilități financiare și situația familială. Deoarece deținerea unei afaceri este o problemă foarte personală, este necesar să se ia în considerare un spectru foarte larg de posibilități. Misiunea întreprinzătorului este de a identifica acea afacere care îl ajută cel mai bine să-și realizeze obiectivele propuse.

2.1. IDENTIFICAREA IDEILOR DE AFACERI

Obiectivele capitolului

Pentru a reuși în afaceri este necesară identificarea unei idei viabile, la momentul oportun și pentru o piață adecvată. În acest capitol sunt prezentate principalele surse de idei de afaceri pe care le are la dispoziție potențialul întreprinzător.

După parcurgerea acestui capitol veți afla:

- sursele macroeconomice de idei de afaceri;
- sursele microeconomice de idei de afaceri;
- sursele proprii de idei de afaceri pe care le puteți avea în vedere la începerea unei afaceri.

Există o mare varietate de surse de idei de afaceri. Întreprinzătorul va trebui să determine care dintre aceste idei are un potențial comercial suficient pentru a deveni nucleul noii afaceri.

Există două mari categorii de surse de idei noi de afaceri: tendințele macroeconomice de evoluție și conjunctura microeconomică.

1. **Tendințele macroeconomice de evoluție.** Numeroase idei de afaceri se pot desprinde din evaluarea tendințelor macroeconomice de evoluție. Cele mai importante tendințe sunt cele demografice, sociale, tehnologice și de afaceri.

a. **Tendințele demografice.** Demografia studiază caracteristicile populației. Din punct de vedere al oportunităților de afaceri, un interes deosebit îl reprezintă studiul segmentelor populației, adică al diferitelor

categorii de populație, după vârsta, sex, educație etc. Cel mai semnificativ criteriu de segmentare în inițierea afacerilor îl reprezintă vârsta. Două categorii de vârstă sunt mai semnificative în România: tinerii între 20-30 de ani, foarte numeroși, care își schimbă preferințele în mod frecvent, creând mereu oportunități de afaceri și bătrânii, a căror număr a crescut și el impresionant.

b. Tendințele sociale. Dintre tendințele sociale din care pot rezulta oportunități de afaceri mai importante sunt modificarea structurii familiei, modificarea preferințelor religioase, schimbarea modelelor de coabitare datorită SIDA, creșterea interesului pentru mediul înconjurător. În ultimul timp se pune un accent deosebit pe respectarea, reluarea și preluarea unor tradiții și obiceiuri, cum ar fi Paștele, Crăciunul, Anul Nou, Mărțișor, Ziua Îndrăgostiților, Halloween, Sâmbra Oilor, Târgul de Fete, Sânzienele etc., evenimente sociale care pot furniza suficiente idei de afaceri producătorilor, comercianților și prestatorilor de servicii.

c. Tendințele tehnologice. Cele mai notabile tendințe tehnologice se referă la folosirea calculatoarelor și în special la miniaturizarea acestora. Faxurile, scanerele, poșta electronică nu erau cunoscute foarte bine cu câțiva ani în urmă. Cuptoarele cu microunde tind să schimbe modul de a găti. Modalitățile de înregistrare a muzicii s-au schimbat de două ori în ultimii 20 de ani. Compact discurile au o tendință de creștere, în raport cu casetele. Videocasetele au schimbat mult industria cinematografiei. Telefonie mobilă a devenit o adevărată modă. Automatele de cafea, capucino, ceai, ciocolată fierbinte, țigări etc. devin o necesitate reală.

d. Tendințele în afaceri. Una dintre tendințele mai recente în afaceri este colaborarea marilor firme cu întreprinderile mici și mijlocii pentru realizarea unor produse sau prestarea de servicii.

O altă tendință o constituie creșterea importanței sectorului serviciilor. Desființarea grădinițelor de stat a deschis calea grădinițelor particulare și a firmelor de baby-sitter. Firmele de intermediere pot oferi servicii adiacente, cum ar fi repararea și decorarea imobilelor, întocmirea documentelor cadastrale, realizarea de expertize tehnice etc. Criza transportului în comun și a celui interurban oferă prilejul întreprinzătorilor de a înființa curse particulare de transport urban și interurban. Creșterea ponderii firmelor mici și mijlocii creează posibilitatea înființării de firme de consultanță specializate în domeniul liberei inițiative.

2. Conjectura microeconomică. Numeroase surse de idei de afaceri apar și la nivel microeconomic. Activitatea anterioară a întreprinzătorului potențial, precum și alte aspecte legate de micromediu sunt surse viabile de idei de afaceri. Iată câteva dintre acestea.

a. Experiența precedentă în muncă. Cele mai multe idei de afaceri provin din experiența dobândită anterior de întreprinzători. Cercetările arată că în tehnologia de vârf 85% din produsele noilor firme sunt similare cu ale firmelor în care au lucrat întreprinzătorii. Experiența anterioară este considerată un adevărat "blockstarter" pentru întreprinzător, deoarece ea reprezintă punctul de plecare în afaceri al întreprinzătorului. Experiența anterioară este cea mai obișnuită sursă de idei de noi afaceri pentru că întreprinzătorul s-a format în acel domeniu, a devenit competent pentru a concura cu alte firme. Concurența l-a făcut să cunoască mai bine produsul sau serviciul și neajunsurile acestuia. El cunoaște deja furnizorii, clienții și modul de operare a afacerii.

Experiența anterioară poate constitui nu numai un mediu care încurajează înființarea unei afaceri, dar care face și posibil acest lucru, prin finanțarea noii firme. În alte situații firma precedentă nu este interesată de noul produs al întreprinzătorului sau nu cunoaște intențiile acestuia, care își menține locul de muncă până când noua afacere poate fi lansată. O situație extremă este aceea în care prin disponibilizare întreprinzătorul folosește experiența anterioară pentru a intra în afaceri pe cont propriu.

b. Hobiuri și vocații. Transformarea unei pasiuni într-o afacere este o alternativă de afaceri demnă de luat în considerare. În acest caz, cu siguranță, întreprinzătorul va face un lucru cu pasiune și pe care îl cunoaște foarte bine. Se consideră însă că asemenea afaceri nu au întotdeauna succes. Ele se limitează la produse care pot fi ușor finanțate și realizate de o singură persoană. Cele mai multe dintre aceste produse sunt realizate cu mîgălă, pentru scopul personal al inventatorului, care se gândește ulterior că și alții vor avea aceleași preferințe ca și el și va putea începe astfel o afacere. Această gândire egocentristă poate duce însă la eșec. De aceea, este indicat ca întreprinzătorul să studieze mai întâi piața și apoi să transforme hobiul în afacere. Eventual, poate realiza câteva prototipuri pe care să le verifice prin teste de piață limitate, pentru a nu fi prea costisitoare. Oricum, întreprinzătorul nu va avea de pierdut. Dacă produsul nu va fi cerut de piață, el va fi realizat în continuare pentru propria plăcere a celui ce l-a inventat. Producerea dulcețurilor, peltelelor, siropurilor, compoturilor, marmeladei, conservarea legumelor și zarzavaturilor prin murare, saramurare sau oțet, producerea unor alimente marinate, afumate sau băuturi speciale sunt exemple de oportunități din această categorie.

c. **Contacte sociale.** Relațiile sociale joacă, de regulă, un rol deosebit de important în înființarea de noi firme. Uneori ele au chiar funcția de generare a unor noi idei de afaceri. De cele mai multe ori contactele sociale se dezvoltă din relațiile de serviciu. Astfel, clienții pot furniza idei foarte valoroase privind introducerea unui nou produs sau serviciu. Distribuitorii pot oferi informații utile privind calitățile și defectele produselor și îmbunătățirile ce pot fi aduse. Prin analizarea atentă a produselor oferite de concurenți se poate ajunge la o idee de produs mai performantă. Participarea la târguri și expoziții oferă un excelent prilej de a culege informații despre clienți, de a discuta cu distribuitorii, de a vedea tendințele pieței și de identificare a unor produse potențiale pentru noua afacere. Idei viabile de afaceri pot fi obținute și din alte contacte speciale. Prietenii, rudele, cunoștințele au de multe ori idei valoroase pe care nu doresc sau nu pot să le materializeze și le oferă bucuroși celor interesați.

d. **Constatări personale.** Uneori observarea directă a unei nevoi de cu zi poate deveni o sursă de inspirație pentru un produs sau serviciu de succes. Lui King C. Gillete, de exemplu, i-a venit ideea aparatului de bărbierit cu senzori bărbierindu-se. Desigur, multe alte persoane ar fi putut-o face înainte. În această acțiune însă primul pas îl constituie recunoașterea nevoii și după aceea găsirea unei soluții. Tot prin constatări personale se pot observa și nevoile altor persoane, indiferent dacă sunt sau nu conștiente de acest lucru. Afacerile concurenților ne pot furniza idei privind viabilitatea activităților pe care aceștia le desfășoară. Știrile zilnice și chiar zvonurile pot sugera unele tendințe în afaceri. Inspirația și flerul întreprinzătorului pot juca un rol important în această privință.

e. **Cercetări proprii deliberate.** Deși în mod normal întreprinzătorul ar trebui să caute sistematic idei noi, realitatea arată că ideile de afaceri apar mai frecvent cu totul întâmplător. Totuși, procesul în sine de căutare persistentă a ideilor poate duce la apariția de idei noi. Studiile de creativitate arată că descoperirile apar în cele mai neașteptate momente, însă numai după ce persoana respectivă a depus un efort stăruitor, uneori descurajant pentru găsirea răspunsului la problemă.

Cercetarea deliberată presupune studiul cărților, revistelor de specialitate, lecturarea ziarelor și a publicațiilor comerciale din domeniul respectiv de activitate. Revistele *Idei de afaceri* și *Revista IMM* sunt de un real folos în acest sens. *Paginile aurii* oferă informații utile despre natura afacerilor din zonă.

Idei noi se pot obține și prin folosirea metodei brainstormingului. În felul acesta pot fi generate idei după idei, fără a le considera nefezabile. Brainstormingul “deschide mintea”, fără a face judecăți de valoare.

f. **Instituții de cercetare.** Numeroase institute de cercetare și universități realizează cercetări în cele mai diverse domenii. Întreprinzătorul poate cumpăra patentul unei invenții. De asemenea, el poate să se familiarizeze mai întâi cu domeniul respectiv, pentru a constata dacă apar idei viabile de afaceri și apoi să participe în cadrul unei astfel de structuri de cercetare.

g. **Internet.** Prin Internet se pot obține alte surse valoroase de idei de afaceri. Câteva din opțiunile posibile pot fi găsite în situl “Galaxy, Business and Commerce”. Altă sursă se găsește la situl “Entrepreneurs on the Web”. Pe Yahoo se găsește situl “Business and Economy: Small Business Information”, care oferă conexiuni utile privind ideile de afaceri, precum “Best Business to Start”, “Entrepreneur Guide”, “Entrepreneur Resource Center” și “WomenBiz”. Se poate, desigur, folosi și un cuvânt cheie sau un domeniu de cercetare pentru a căuta pe Web informații privind zona de interes anume.

Întrebări recapitulative:

1. Care sunt tendințele macroeconomice cele mai relevante în identificarea ideilor de afaceri?
2. Ce tendințe microeconomice trebuie să aibă în vedere potențialul întreprinzător?
3. Care sunt primele trei surse de idei de afaceri pe care le-ai avea în vedere la inițierea unei afaceri proprii?

Test:

1. Cel mai semnificativ criteriu de segmentare în inițierea afacerilor este:
 - a. sexul
 - b. vârsta
 - c. educația
 - d. religia
2. Cele mai numeroase idei de afaceri provin din:
 - a. constatări personale
 - b. experiența precedentă în muncă

- c. hobby-uri și vocații
 - d. contacte sociale
3. Sunt considerate surse de idei de afaceri:
- a. contactele sociale
 - b. constatările personale
 - c. instituțiile de cercetare
 - d. cercetările proprii deliberate

2.2. EVALUAREA OPORTUNITĂȚILOR DE AFACERI

Obiectivele capitolului

Pentru a nu intra în afaceri doar pe bază de intuiție, este necesară evaluarea oportunităților de afaceri. Acest capitol vă prezintă acest proces de evaluare.

După parcurgerea capitolului veți cunoaște:

- criteriile de evaluare a oportunităților de afaceri;
- erorile care se fac în evaluarea oportunităților;
- caracteristicile evaluării informale a oportunităților de afaceri;
- evaluarea formală a oportunităților de afaceri;
- conținutul unui studiu de fezabilitate.

Odată identificată oportunitatea, este imperios necesar ca ea să fie evaluată în mod corespunzător.

Necesitatea evaluării se impune din cel puțin două **motive**.

În primul rând, evaluarea obiectivă reduce probabilitatea ca decizia de a intra în afaceri să se bazeze doar pe intuiție. Desigur, întreprinzătorii de succes au de multe ori o intuiție deosebită în evaluarea șanselor viitoare. Însă această trăsătură nu este caracteristică tuturor întreprinzătorilor. Uneori întreprinzătorii pot avea o viziune fixistă asupra potențialului produsului sau serviciului oferit, ceea ce le îngustă orizontul. Astfel, ei pot vedea doar obiectivul urmărit, nu și piedicile în realizarea acestuia.

În al doilea rând, investitorii sunt, de regulă, foarte riguroși atunci când investesc în afaceri și nu vor lua în considerare afacerile care nu au pregătită documentația necesară, care să evalueze probabilitatea de succes a afacerii. Dintre sute de afaceri investitorii aleg doar câteva în care să investească. Având o vastă experiență în evaluarea afacerilor, ei au și un “simț” deosebit al afacerilor de succes. Prin evaluare, întreprinzătorul trebuie să confirme așteptările pozitive ale investitorilor și să infirme orice îndoieli pe care le-ar putea avea aceștia.

2.2.1. Criterii de evaluare a oportunităților

Pentru ca oportunitățile să devină afaceri viabile, ele trebuie să îndeplinească anumite criterii. Acestea pot fi uneori foarte personale, cum ar fi amplasarea strictă într-o zonă geografică prestabilită sau realizarea unui produs specific. Desigur, se pot lua în considerare și factorii de succes menționați în capitolul IV. Realitatea însă nu este de regulă așa de simplă și trebuie luate în considerare o serie de criterii generale de evaluare. Printre cele mai importante sunt: durata de viață, mărimea pieței, protecția față de concurenți, investiția cerută, gradul de risc.

a. Durata de viață. Fiecare oportunitate are o durată de viață specifică ce depinde de natura afacerii respective. Prin acest criteriu se evaluează perioada de timp în care afacerea este profitabilă. Intervalul de timp în care o investiție are un potențial maxim de succes este denumit “**fereastra oportunității**”. Această fereastră se deschide și închide în funcție de condițiile pieței și ale afacerii în sine. Ciclul de viață al produselor și serviciilor cuprinde patru **stadii**: introducere, creștere, maturitate și declin. În faza de introducere, fereastra este deschisă larg, întrucât concurența lipsește sau este foarte redusă. Pe măsură ce produsele și serviciile parcurg ciclul de viață, concurența crește, cerințele clienților se schimbă și profitul scade, așa încât fereastra oportunității nu mai este așa larg deschisă. În mod optim, trebuie să se treacă prin fereastră atât timp cât ea este încă deschisă. Și este destul de dificil să se stabilească momentul în care aceasta fereastră se va închide.

Analiza atentă a duratei de viață a oportunității și a profitului estimat în diferitele sale faze poate oferi o imagine a potențialului oportunității.

b. Mărimea pieței. Un criteriu esențial în evaluarea oportunităților îl reprezintă mărimea pieței. Acest lucru este important din două motive. În primul rând, piața unui produs trebuie să fie suficient de mare pentru a fi atractivă. În al doilea rând, mărimea pieței poate influența nivelul investițiilor cerute pentru exploatarea ei. De

regulă, este de preferat o piață cât mai mare. Totuși, uneori este preferabilă o piață mai mică, întrucât piețele mari atrag concurenții puternici, iar investițiile necesare pot fi destul de mari. Prin concentrarea pe o nișă de piață specializată, o firmă nouă poate elimina cheltuielile ocazionate de distribuția extensivă a produselor și organizarea vânzărilor. Nișele de piață pot fi servite excelent de firmele noi, cu resurse limitate.

Un rol deosebit îl are și distribuția intensivă a produselor pe piață. Un produs va avea succes dacă el are un volum ridicat de vânzări, realizat de un cerc de consumatori loiali.

c. **Protecția față de concurenți.** Pentru ca o idee de afaceri să devină o oportunitate viabilă ea trebuie protejată de concurență. Cel mai sigur mod îl constituie protejarea ideii prin patente, mărci de fabrică sau de comerț. De multe ori este însă foarte dificil de asigurat protecția față de concurenți pe întreaga durată de viață a produsului. Produsele electronice, de exemplu, au mari dificultăți în a recupera cheltuielile de cercetare-dezvoltare datorită rapidității cu care apar produse ale concurenților pe piață. Adesea, doar în câteva luni de la lansarea unui produs, concurenții introduc produse similare pe piață.

d. **Investiția cerută.** O oportunitate este mai viabilă dacă investiția directă cerută nu este prea mare. În cele mai multe cazuri, o oportunitate costisitoare nu aduce recompense substanțiale întreprinzătorului inițial. Finanțările succesive reduc participarea acestuia la un nivel care nu îi răsplătește efortul realizat și riscul asumat [8]. O oportunitate costisitoare, deși dezirabilă, poate deci deveni prohibitivă pentru întreprinzătorul care nu are suficient capital. În acest fel, multe idei de afaceri valoroase nu vor deveni afaceri de succes pentru că întreprinzătorul nu deține nici măcar parțial capitalul necesar. Cei mai mulți investitori doresc totuși ca întreprinzătorii să se implice și din punct de vedere financiar suficient de mult, ceea ce aceștia pur și simplu nu își pot permite.

e. **Gradul de risc.** Deși orice afacere presupune un anumit risc, acesta nu trebuie să fie prea mare. Gradul de risc al unei afaceri depinde de nivelul capitalului cerut, perioada de timp, gradul de noutate a produsului, gama de fabricație, alternativele de utilizare a produsului, gradul de imitare a acestuia. Dacă întreprinzătorul deține o singură afacere, gradul de împrăștiere a riscului va fi redus. Întreprinzătorul, pe de altă parte, finanțând mai multe proiecte, își va suma un risc mai moderat.

f. **Originalitatea.** O afacere va avea cu atât mai mare succes cu cât este mai originală. Originalitatea poate varia foarte mult, de la o simplă adaptare la o idee cu totul nouă. O afacere originală se deosebește de alta mai puțin originală prin gradul de inovare cerut în faza inițială. Această distincție se bazează pe necesitatea introducerii unui nou procedeu tehnologic pentru realizarea produsului sau serviciului respectiv și pe nevoia servirii a noi segmente de piață. Originalitatea este determinată de perioada de timp în care ideea rămâne unică. Ea se poate realiza de cele mai multe ori prin diferențierea produsului. Prețul nu constituie o problemă atunci când produsul oferă avantaje superioare celor ale produselor concurenților, obținute prin diferențiere.

g. **Câștiguri acceptabile.** O oportunitate trebuie să asigure un câștig acceptabil, pentru a se justifica asumarea riscului antreprenorial. Desigur, termenul “acceptabil” este o noțiune relativă și depinde de volumul capitalului investit, timpul necesar pentru recuperarea investiției, gradul de risc asumat și alternativele existente. Oportunitățile care presupun un capital substanțial, o durată mare de recuperare a investițiilor și un grad de risc ridicat nu vor putea fi luate în considerare, deși ar putea aduce venituri considerabile în timp.

De asemenea, un câștig este considerat acceptabil numai dacă se ia în considerare și costul de oportunitate, care variază de la o persoană la alta. Ceea ce poate fi considerat atractiv și viabil pentru o persoană poate fi total nerealist pentru alta, datorită disponibilității altor alternative mai atractive.

2.2.2. Erori care se fac în evaluarea oportunităților

Etapa transformării unei idei în oportunitate poate fi elementul crucial în înțelegerea dezvoltării viitoarei afaceri. De aceea, întreprinzătorul trebuie să evite următoarele greșeli care se pot face în procesul evaluării oportunităților.

a. **Subiectivismul.** Multor întreprinzători le lipsește obiectivitatea, atunci când evaluează potențialul unei afaceri. Tehnicienii în special sunt înclinați să supraevalueze calitățile produsului sau serviciului respectiv. Ei par să scape din vedere o evaluare mai detaliată. Prin investigarea riguroasă însă a tuturor ideilor se poate evita acest lucru.

b. **Cercetarea superficială a pieței.** Destul de mulți întreprinzători nu realizează importanța studiului pieței, atunci când pun bazele unei noi afaceri. Ei suferă de așa numita “miopie” managerială. Alții nu înțeleg că trebuie să aibă în vedere durata ciclului de viață, atunci când se introduce un produs sau serviciu nou.

Nici un produs nu devine profitabil instantaneu și nici nu va avea succes o veșnicie. Întreprinzătorii trebuie nu numai să proiecteze ciclul de viață al produsului, ci și să recunoască faptul că introducerea unui produs la momentul potrivit este deosebit de importantă în succesul afacerii. Sincronizarea este crucială. Ei trebuie să intervină atunci când fereastra oportunității este larg deschisă.

c. **Neînțelegerea corespunzătoare a cerințelor tehnice.** Introducerea unui nou produs presupune de multe ori folosirea unor tehnici noi. Neanticiparea dificultăților tehnice care pot apare în proiectarea și realizarea noului produs pot duce la eșec. Întreprinzătorii nu pot prevedea totul atunci când studiază proiectul înainte de a-l iniția. Apariția unor dificultăți tehnice neașteptate duce în mod frecvent la irosirea timpului și creșterea costurilor.

d. **Estimări financiare optimiste.** O greșeală obișnuită care se face la introducerea unui nou produs este estimarea foarte optimistă a fondurilor cerute pentru realizarea proiectului. Uneori, întreprinzătorii sunt ignoranți în domeniul financiar sau sunt victimele unor cercetări necorespunzătoare. Destul de des costurile necesare introducerii produsului nou sunt estimate doar la 50% din necesități.

e. **Ignorarea aspectelor legale.** Orice afacere trebuie să se supună multor restricții legale. Normele de protecție a securității muncii sunt unele dintre ele. De asemenea, produsele trebuie în așa fel realizate sau comercializate încât să nu încalce cerințele privind protecția consumatorului. Protejarea patentelor și mărcilor este un alt element important. Dacă aceste aspecte nu vor fi luate în considerare, pot apărea complicații neplăcute.

2.2.3. Procesul de evaluare a oportunităților

Procesul de evaluare a unei oportunități de afaceri cuprinde două faze: evaluarea informală și evaluarea formală. Evaluarea informală are ca scop formarea unei imagini generale privind ideea de afaceri, pentru a constata dacă merită să i se acorde în continuare atenție. Evaluarea formală presupune o analiză mai detaliată a ideii de afaceri, prin care se determină potențialul de dezvoltare și șansa de reușită a acesteia.

I. **Evaluarea informală.** Evaluarea informală este un mijloc rapid de selecție a oportunităților de afaceri și determinare a gradului în care acestea merită să li se acorde în continuare atenție. Ea presupune verificarea oportunităților din următoarele puncte de vedere.

a. **Acceptul spontan.** Dacă oportunitatea de afaceri este prezentată la 10 prieteni și ei sunt încântați de ea, atunci merită să i se acorde atenție în continuare. În acest sens se va mai cere părerea altor 20 persoane necunoscute. Dacă și aceștia sunt încântați de idee, trebuie întrebați în continuare dacă ar cumpăra în mod hotărât produsul, dacă ar cumpăra eventual produsul sau nu l-ar cumpăra. Dacă răspund că îl vor cumpăra, trebuie întrebați și cât ar fi dispuși să plătească pentru acest produs.

Dacă prietenii nu sunt încântați de idee, probabilitatea ca străinii să o accepte este destul de mică și trebuie renunțat la ea.

b. **Raportul 10/1.** În drumul său de la producător la consumator un produs poate parcurge o lungă cale, de la reprezentantul producătorului, la comerciantul cu ridicata, comerciantul cu amănuntul și apoi la consumator. Fiecare verigă intermediară va mări prețul sau va percepe un comision. În plus, sunt necesare unele cheltuieli suplimentare cu reclama și promovarea, ambalarea, expedierea, deprecieri pentru defecte și returnări. Regula empirică impune un raport de 10 la 1. Aceasta presupune că se va accepta de către client un preț de 10 ori mai mare decât costul de producție, în așa fel încât fiecare verigă intermediară să obțină profit. Dacă și la acest preț prietenii sunt încântați de produs, se poate continua evaluarea. În cazul în care vor dori să plătească un preț mai mic, trebuie văzut dacă 10% din acest preț acoperă costurile și aduce și ceva profit.

Desigur, în domeniul serviciilor problema costurilor nu este atât de delicată. Totuși, și în acest caz trebuie avute în vedere costul muncii, costul echipamentelor, costul materialelor și cheltuielile de reclamă.

c. **Testul similarității.** Acest test trebuie realizat în special în cazul produselor care se adresează unui segment de piață mai mic. Când piața este relativ mică, ea nu poate asimila două produse asemănătoare. Dacă însă piața este mai mare s-ar putea ca și acest produs similar să fie acceptat.

Pe de altă parte, chiar dacă produsul are pretenția de a fi nou și complet diferit de cele oferite pe piață, trebuie cercetată cu atenție mărimea pieței produselor existente pe acea piață.

d. **Testul bancherului sfătuit.** O modalitate eficientă de evaluare a oportunității este aprecierea acesteia de către bancheri. Și ideea trebuie prezentată nu atât ca un motiv de a solicita un împrumut, ci mai degrabă ca parte a unor cercetări de piață. Bancherii au multă experiență și adesea un simț deosebit a ceea ce cere piața. Ei vor discuta în mod deschis ideea cu potențialul întreprinzător, fără a fi constrânși de luarea

iminentă a unei decizii. Dacă bancherul nu încurajează ideea de afaceri, aceasta trebuie reanalizată. Și, cel puțin, întreprinzătorul nu va pleca cu stigmatizatul “Respins”, aplicat pe planul de afaceri.

e. **Pretestarea prototipului.** Elaborarea unui prototip poate fi foarte costisitoare. Însă în nici un caz ea nu va fi tot atât de costisitoare ca și costul eșecului, dacă produsul va fi realizat în mari cantități și nu va fi cerut de piață. De aceea, este recomandat să se elaboreze un prototip care să fie apoi comercializat, dacă este posibil, printr-un magazin cu amănuntul local adecvat, la un preț cu care se speră că va fi vândut atunci când va începe producția de masă. Acest preț va fi mult mai mic decât costul prototipului pentru a determina dacă într-adevăr clienții vor dori să-și cheltuiască banii pe un produs vândut la un preț logic.

II. **Evaluarea formală.** Dacă după evaluarea formală s-a ajuns la concluzia că oportunitatea de afaceri este viabilă, este necesar să se realizeze și o evaluare formală, denumită și analiza de fezabilitate sau **studiu de fezabilitate**. Studiu de fezabilitate se deosebește de planul de afaceri, care este mai detaliat și cere deci mai mult timp pentru elaborarea lui. Întrucât pentru elaborarea unui plan de afaceri sunt necesare cca. 200-300 ore și puține din planurile de afaceri sunt finanțate, este posibil ca întreprinzătorul să piardă timp și bani pentru elaborarea unui plan de afaceri care să nu-i folosească. De aceea, se recomandă elaborarea mai întâi a unui studiu de fezabilitate, care poate fi întocmit în cca. 40 ore și numai dacă rezultatul acestuia este favorabil să se întocmească planul de afaceri.

Un studiu de fezabilitate trebuie să cuprindă, pe lângă descrierea generală a afacerii și a produselor și/sau serviciilor, patru **componente** esențiale: fezabilitatea de marketing, fezabilitatea tehnică, fezabilitatea factorului uman și fezabilitatea financiară. În continuare, vom descrie pe scurt structura unui studiu de fezabilitate.

A. **Descrierea generală a afacerii.** Un studiu de fezabilitate trebuie să înceapă cu precizarea clară a afacerii în care se dorește să se intre, a produselor/serviciilor care se vor vinde, a clienților principali, a utilizărilor eventuale ale produsului și a motivelor pentru care clienții vor cumpăra produsul/serviciul. Pentru ca studiul să fie mai convingător este necesar să se prezinte și păreri a 3-5 consumatori. În acest scop trebuie discutat cu potențialii consumatori ai produsului/serviciului, pe piață, despre ofertă. Ascultarea cu atenție atât a aprecierilor pozitive cât și a comentariilor negative este o necesitate. Întreprinzătorii trebuie să se debaraseze de ideea ascultării doar a aprecierilor pozitive.

B. **Descrierea produselor sau serviciilor.** Pentru ca produsul să aibă succes el trebuie să fie fezabil din punct de vedere tehnic, să aibă unele avantaje competitive, iar costul și timpul producerii lui să nu fie mai mare decât potențialul său. Evaluarea acestor aspecte trebuie făcută din cel puțin două puncte de vedere: stadiul de elaborare și punctele tari și slabe ale acestuia.

a. **Stadiul de elaborare.** În studiu trebuie să se precizeze dacă produsul se află în stadiul de idee, prototip, licență sau comercializare. Este indicat să se atașeze fotografii și specificațiile aferente. Din nou sunt necesare aprecierile specialiștilor. Optimismul exagerat este foarte dăunător.

b. **Puncte tari și slabe.** Trebuie precizate cu multă obiectivitate atuurile produsului, fie acestea patente sau secrete comerciale, caracteristici de proiectare distincte sau alte avantaje competitive. De asemenea, trebuie menționate și caracteristicile produsului care ar putea dezavantaja firma, posibilitățile de învechire rapidă datorită ritmului accelerat de introducere a progresului tehnic, modificarea stilului sau capriciilor de marketing.

Notă. După această primă evaluare produsul poate fi abandonat, dacă riscul învechirii este foarte mare, iar costul și timpul cerut pentru realizarea unui produs vandabil nu satisfac cerințele întreprinzătorului și trebuie încercată o altă idee de produs.

C. **Evaluarea preliminară a pieței.** Scopul evaluării preliminare a pieței (fezabilității de marketing) este de a obține unele informații despre potențialul pieței produsului sau serviciului avut în vedere, evaluarea concurenței și a elementelor necesare pentru a face produsul vandabil. Această evaluare nu este cuprinzătoare și are menirea de a elimina acele idei de afaceri care au dificultăți de piață evidente. Evaluarea preliminară a pieței trebuie să abordeze următoarele aspecte.

a. **Mărimea și tendințele pieței.** Trebuie încă de la început precizat cu claritate potențialul total al pieței. În acest sens se va prezenta volumul de vânzări trecute și prezente și se va face estimarea vânzărilor viitoare în unități fizice și valorice. Chiar dacă datele obținute sunt sumare, contradictorii și dificil de interpretat, ele trebuie luate în considerare. Este indicat să se treacă sursele de date și să se facă comentarii asupra acurateții acestora.

b. **Evaluarea concurenței.** Mai întâi trebuie identificați toți competitorii care oferă produse identice sau similare și felul acestora. După aceea trebuie culese informații despre fiecare concurent ca: nume, adresă, parte

de piață, potențial de creștere, politică de marketing, puncte tari și slabe pe care le are. De asemenea, se vor arăta modalitățile prin care se pot depăși avantajele competitive ale concurenților.

c. **Cota de piață.** După ce s-a determinat mărimea pieței totale se poate estima cota de piață care se intenționează a fi câștigată. Cota de piață se calculează ca procent din vânzări. Se vor face estimări anuale pe primii trei ani, cu justificările corespunzătoare. Estimările trebuie să fie realiste și în același timp incitante.

d. **Tactici de marketing.** Se vor prezenta metodele și tehnicile folosite pentru a vinde și distribui produsul sau serviciul. Se va preciza astfel dacă se va folosi personal propriu de vânzări sau se va apela la intermediari. Înainte de a lua decizia privind modul de distribuție a produselor se vor avea în vedere serviciile oferite și garanțiile postvânzare și efortul promoțional necesar pentru susținerea metodei de vânzări aleasă.

Notă. Dacă piața potențială a afacerii este mare și nu există o concurență foarte puternică, chiar și o parte mică de piață poate aduce vânzări semnificative. De asemenea, produsul poate fi vândut la un preț care să aducă un profit corespunzător. Dacă aceste condiții nu sunt îndeplinite, iar aspectele referitoare la evaluarea pieței ridică serioase semne de întrebare, este mai bine să se abandoneze ideea de afaceri în acest moment.

D. **Evaluarea procesului de producție.** Dacă produsul poate fi vândut, se pot face în continuare specificațiile de producție sau stabili modalitățile de prestare a serviciilor. În acest scop trebuie precizate cantitățile de materiale necesare și furnizorii, timpul necesar și structura calificării, echipamentele necesare, spațiile de producție necesare.

Notă. Chiar dacă piața este atractivă, dacă nu se pot rezolva problemele legate de realizarea produsului sau prestarea serviciului, ideea trebuie abandonată.

E. **Evaluarea factorului uman.** Este unanim recunoscută importanța calității factorului uman în inițierea și dezvoltarea afacerii. Investitorii, bancherii vor dori să știe cine sunt fondatorii firmei și ce pregătire și experiență au aceștia. De aceea, întreprinzătorul trebuie să întocmească o situație a principalelor calificări necesare, să precizeze cerințele manageriale necesare, responsabilitățile, relațiile organizaționale și potențialul de dezvoltare organizațională.

Notă. Dacă nu se poate forma o echipă de conducere care să aibă calitățile manageriale necesare și nici nu poate fi angajat personal specializat pentru realizarea produsului sau prestarea serviciului respectiv, este mai bine să se abandoneze în acest punct ideea de produs/serviciu sau să fie reconsiderată.

F. **Evaluarea financiară.** Dacă toate condițiile evaluărilor precedente au fost îndeplinite, întreprinzătorul trebuie să-și pună problema sumei de bani necesară inițierii afacerii. Desigur, în această primă fază se fac doar unele estimări asupra mărimii fondurilor necesare. Aceste estimări vor permite băncilor sau investitorilor să-și formeze o imagine asupra necesarului de finanțat și dacă vor fi dispuse să o facă.

Notă. Dacă suma necesară este considerabilă, șansa de intrare în afaceri pe cont propriu va fi foarte redusă și trebuie renunțat la idee sau aceasta poate fi vândută unei firme mari.

G. **Riscuri și probleme majore.** Chiar dacă din procesul de evaluare s-a ajuns la concluzia că se poate iniția afacerea, este necesară încă o revizuire finală. Fiecare afacere își are riscurile și problemele ei specifice. Acestea trebuie analizate cu grijă încă din această fază incipientă și, dacă se consideră la această ultimă revizuire că riscurile sunt prea mari, întreprinzătorul s-ar putea să nu se mai implice în afacerea respectivă. Printre cele mai importante riscuri și probleme majore sunt: o piață foarte mică, pe care nu se poate supraviețui, deși produsul este unic; incapacitate de a produce la un preț competitiv întrucât concurenții reduc prețurile pentru a elimina "intrusul"; imposibilitatea de a introduce și alt produs pe lângă cel existent, care poate înregistra o tendință de reducere a vânzărilor; lipsa controlului producției, dacă produsul este doar o componentă a unui produs complex realizat de altă firmă; imposibilitatea realizării unei creșteri rapide în primii doi ani, ceea ce poate reduce eficiența produsului.

Notă finală. Dacă aceste riscuri și probleme sunt mult mai mari în comparație cu recompensele ce se vor obține, este mult mai înțelept ca întreprinzătorul să se gândească la o altă idee de afaceri.

Întrebări recapitulative:

1. Care sunt criteriile de evaluare a oportunităților de afaceri?
2. Ce erori se pot face în evaluarea oportunităților de afaceri?
3. Ce elemente sunt luate în considerare la evaluarea informală a oportunităților de afaceri?
4. În ce constă evaluare formală?
5. Care sunt secțiunile unui studiu de fezabilitate?

Test:

1. Raportul 10/1 presupune:

- a. alegerea din zece idei doar a uneia singure
 - b. acceptarea de către client a unui preț de zece ori mai mare decât costul de producție
 - c. acceptul spontan de către zece persoane a unei singure idei de afaceri
 - d. Nici un răspuns nu este corect
2. Câștigul “acceptabil” în evaluarea oportunității depinde de:
- a. Volumul capitalului investit
 - b. Timpul necesar pentru recuperarea investiției
 - c. Gradul de risc asumat
 - d. Alternativele existente
3. Pe măsură ce produsele parcurg ciclul de viață:
- a. concurența crește
 - b. cerințele clienților se schimbă
 - c. profitul scade
 - d. ‘fereastra oportunității’ nu mai este așa larg deschisă
4. Între ideea de afaceri și oportunitate nu trebuie făcută nici o distincție:
- a. adevărat
 - b. fals
5. Studiul de fezabilitate este mai detaliat decât planul de afaceri:
- a. adevărat
 - b. fals

2.3. METODE DE INTRARE ÎN AFACERI

După identificarea și evaluarea oportunităților de afaceri, următorul pas al întreprinzătorului este să-și planifice lansarea în afaceri. Dacă în etapa anterioară se pune problema continuării sau renunțării la ideea de afacere, acum se pune problema lansării propriu-zise în afaceri.

Obiectivele capitolului

Evaluarea diferitelor modalități de intrare în afaceri este de o mare importanță. Ea poate evita încă de la început o serie întreagă de dificultăți pe care le poate avea întreprinzătorul. În acest capitol sunt prezentate avantajele și dezavantajele principalelor metode de intrare în afaceri.

După parcurgerea acestui capitol veți cunoaște:

- avantajele și dezavantajele inițierii unei afaceri;
- avantajele și dezavantajele cumpărării unei afaceri existente;
- avantajele și dezavantajele francizei;
- filiera de înființare a unei firme proprii;
- etapele cumpărării unei afaceri;
- modalitățile de determinare a valorii afacerii.

Întreprinzătorul are două metode principale de intrare în afaceri: inițierea unei afaceri proprii și cumpărarea unei afaceri existente. La aceasta se mai adaugă una, derivată din cumpărare : concesiunea (franciza).

2.3.1. Inițierea unei afaceri

Inițierea unei afaceri este adesea cea mai bună metodă de lansare în afaceri și uneori singura posibilă. Afacerile orientate spre oportunități pot fi inițiate uneori doar prin începerea de noi afaceri întrucât oportunitățile pot fi exploatate numai în acest mod. Dacă afacerea vizează un nou produs sau serviciu, nu există altă alternativă. Dacă produsul sau serviciul nu este nou, însă se află pe o piață în creștere, mai pot exista și alte firme pe piață, însă acestea arareori sunt de vânzare. Faptul că nici o afacere nu este de vânzare pe o anumită piață este un semn că pe acea piață mai există încă oportunități neexploatate.

Inițierea unei afaceri este mult mai dificilă decât cumpărarea unei afaceri existente sau concesiunea deoarece totul trebuie pornit de la început. De asemenea, și riscul este mai mare. Totuși, pentru multă lume procesul transformării unei idei viabile într-o afacere reprezintă adevărata esență a antreprenoriatului.

Inițierea unei afaceri are atât avantaje cât și dezavantaje.

A. Avantajele inițierii unei afaceri

Cele mai importante avantaje ale inițierii unei afaceri proprii sunt următoarele.

a.Flexibilitatea. Unul din cele mai importante avantaje ale inițierii unei afaceri este flexibilitatea. În funcție de condițiile concrete, afacerea poate fi structurată în maniera dorită de întreprinzător. În faza inițială, afacerea poate folosi personal cu normă redusă, în faza de creștere poate închiria echipamentele, pentru a face economii. Dacă firma are succes, întreprinzătorul o poate structura în așa fel încât să maximizeze randamentul investiției.

b.Imagine. Înființând o afacere, întreprinzătorul are posibilitatea de a crea o imagine favorabilă, fără a suferi de pe urma imaginii negative a întreprinzătorului precedent. Înainte de înființare, firma nu are nici imagine și nici reputație. În felul acesta, întreprinzătorul poate crea imaginea dorită firmei sale, diferențiată de a celorlalte firme existente. Crearea imaginii dorite de întreprinzător este unul dintre cele mai importante aspecte ale strategiei antreprenoriale.

c.Alegerea personalului. Pornind de la început, întreprinzătorul are posibilitatea să angajeze personalul pe care îl dorește. În plus, acest lucru îi permite să adopte o structură eficientă a personalului.

d.Lipsa erorilor precedente. Întreprinzătorii care inițiază afaceri nu au de luptat cu erorile precedentilor deținători ai afacerii. Ei își vor crea propriul sistem de lucru, neinfluențat de greșeli precedente.

e.Amplasare adecvată. Prin studiul de oportunitate întreprinzătorul evaluează variantele de amplasare a afacerii, alegând-o pe cea optimă. În felul acesta el evită un amplasament care ar putea fi total necorespunzător, motiv pentru care vechiul posesor al afacerii ar putea vinde afacerea.

f.Noi materiale și echipamente. O afacere nouă îi permite întreprinzătorului să cumpere noi echipamente, materiale, stocuri etc., evitând achiziționarea unor echipamente și stocuri învechite care ar putea fi dificil de vândut. În unele cazuri, dorința de a cumpăra numai lucruri noi poate duce la eșec. Cei ce înființează un restaurant doresc de obicei numai lucruri noi, deși sunt echipamente folosite perfect utilizabile și la un preț acceptabil.

g.Crearea de locuri de muncă. Prin înființarea unei afaceri se crează noi locuri de muncă. Cum cele mai multe firme noi nu pot plăti salarii care să concureze cu cele ale firmelor existente, ele angajează adesea personal tânăr, cu mai puțină experiență. Pentru multe din aceste persoane, găsirea unui loc de muncă la firmele cu experiență poate fi anevoioasă. Prin urmare, noile firme oferă prilejul de găsire a unui loc de muncă și pentru persoanele mai puțin calificate.

h.Mândria. Crearea unei afaceri solicită în mod cert mult mai mult calitățile personale ale întreprinzătorului. El poate fi mândru că a pornit o afacere de la început. Deși va trebui să apeleze la mulți consultanți, în caz de succes întreprinzătorul își va lua partea leului și va primi admirația familiei, prietenilor și mediei.

i.Responsabilitatea socială. Unele persoane încep o afacere deoarece doresc să ofere ceva comunității din care fac parte. Furnizarea locurilor de muncă este unul din aspectele responsabilității sociale. Un alt aspect îl reprezintă prestarea unor servicii care nu se află în zonă, acțiuni caritabile etc.

j.Costul mai scăzut. Un ultim avantaj al inițierii unei afaceri îl reprezintă costurile mai scăzute. Cumpărarea unei afaceri este mult mai costisitoare deoarece toate componentele afacerii funcționează deja. Deși o afacere nouă are nevoie de mai mult timp pentru a pătrunde pe piață, ea poate fi mai puțin costisitoare, în special dacă piața este în creștere.

B. Dezavantajele inițierii unei afaceri

Dezavantajele inițierii unei afaceri trebuie evaluate cu atenție. Cele mai multe din dezavantaje sunt, de loc surprinzător, avantajele cumpărării unei afaceri existente. Iată care sunt principalele dezavantaje ale începerii unei afaceri.

a.Rezistența consumatorilor. Atitudinile și obiceiurile consumatorilor sunt un mare obstacol pentru o firmă nouă. Loialitatea oarbă față de firmele existente sau letargia formată de-a lungul anilor pot duce la comoditate, adică la apelarea la aceeași firmă. Atitudinile și obiceiurile se schimbă lent, așa încât noul întreprinzător trebuie să lupte cu consecvență împotriva acestui obstacol important.

b.Timp de lansare îndelungat. În lipsa unor activități precedente întreprinzătorul trebuie să înceapă totul de la început. Trebuie găsiți furnizori, surse de finanțare, local, achiziționate echipamente și angajat personal. Fiecare din aceste aspecte necesită timp. În felul acesta timpul dintre decizia de lansare în afaceri și cel în care afacerea este efectiv lansată poate fi destul de lung. Dacă există o oportunitate imediată sau dacă piața atrage ușor concurenții, pierderea timpului poate fi critică. În plus, este necesară o perioadă de timp până afacerea se stabilizează.

c.Dificultăți în finanțare. Din cauza motivelor menționate mai sus, este mul mai greu de găsit surse de finanțare pentru inițierea afacerilor. Lipsa unor situații financiare precedente face mai puțin predictibil succesul afacerii și băncile vor fi rezervate în a finanța astfel de firme.

d.Răspunsul agresiv al concurenților. Prezența unei noi firme pe o piață matură sau în declin nu este binevenită. Firmele deja existente vor răspunde agresiv la reacția noului intrus și vor face eforturi susținute să-și mențină partea de piață. Când domeniul de activitate reprezintă singura sau principala sursă de venit pentru cei mai mulți întreprinzători existenți, lupta este și mai acerbă.

e.Dificultatea formării unei imagini proprii. O firmă nouă trebuie să-și formeze o imagine proprie. Acest fapt este mai relevant în cazul comerțului cu amănuntul și al restaurantelor. Creșterea poate fi încetinită până când firma își va cuceri un renume. Întreprinzătorul trebuie să verifice motivele care atrag clienții: un produs nou, un preț mai mic, servicii superioare, orar mai convenabil sau o combinație a acestor elemente.

f. Costuri suplimentare. De multe ori se face o estimare a costurilor prea optimistă în inițierea unei afaceri. Ignoranța sau o estimare superficială a costurilor pot fi cauzele unei astfel de situații. De asemenea, costurile dezvoltării pot fi estimate la niveluri mai mici, uneori la jumătate din cât este necesar. La acestea se pot adăuga costurile necesare diferitelor schimbări: recalificarea salariaților, schimbarea furnizorilor, alte echipamente.

g.Neluarea în considerare a ciclului de viață al produselor. Mulți întreprinzători nu realizează importanța luării în considerare a ciclului de viață al produselor în inițierea afacerii. Nici un produs nu este în mod instantaneu profitabil și nici nu va avea succes o veșnicie. Întreprinzătorul trebuie nu numai să proiecteze ciclul de viață al produselor sale, dar să recunoască și faptul că introducerea produsului la timpul potrivit este o cerință a succesului în afaceri. Acțiunile întreprinse prea devreme sau prea târziu pot duce la eșec.

h.Efort prelungit. Inițierea unei afaceri presupune un mare efort. Ea cere de multe ori 16-18 ore pe zi, șapte zile pe săptămână și lipsa concediului. Cine nu este dispus la un asemenea efort va pierde.

i.Birocrație. Pentru a iniția o afacere sunt necesare o sumedenie de formalități. Constituirea în sine a firmei presupune obținerea unor aprobări de la Camera de Comerț, Tribunal, organele locale ale administrației de stat, Oficiul de mărci, I.R.E. Sanepid, Romtelecom, RAJAC etc. Întreprinzătorul trebuie să fie pregătit fizic și psihic pentru a face față acestor iritații "minore".

j.Risc ridicat. Întreprinzătorul are de luat un număr mare de decizii atunci când înființează o firmă. Șansele de a greși sunt foarte mari. Estimarea greșită a unor acțiuni, evenimentele neprevăzute și optimismul exagerat pot duce la eșec încă de la început.

C. Etapele înregistrării și autorizării constituirii unei firme proprii

În vederea simplificării formalităților administrative, s-a adoptat Legea nr. 359/2004 privind simplificarea formalităților la înregistrarea în registrul comerțului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice și, ulterior, Ordonanța de urgență nr. 75 din 30/09/2004, pentru modificarea și completarea Legii nr. 359/2004.

Solicitarea efectuării înregistrării în registrul comerțului se face la *biroul unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal* de către fondatori, administratori sau de reprezentanții acestora, precum și de orice persoană interesată, în condițiile legii, prin întocmirea cererii de înregistrare. Solicitanții dobândesc personalitate juridică, conform legii, de la data înregistrării în registrul comerțului a încheierii judecătorului-delegat, prin care se dispun autorizarea constituirii și înmatricularea. La înmatriculare, solicitanților li se eliberează certificatul de înregistrare conținând numărul de ordine din registrul comerțului și codul unic de înregistrare atribuit de Ministerul Finanțelor Publice, însoțit de încheierea judecătorului-delegat, precum și de alte acte prevăzute de prezenta lege. Termenul de eliberare a certificatului de înregistrare și, după caz, a certificatului de înscriere de mențiuni este de 3 zile, respectiv 5 zile, calculat de la data înregistrării cererii potrivit dispozițiilor Codului de procedură civilă, dacă judecătorul-delegat nu dispune altfel.

Solicitarea înregistrării fiscale se face prin depunerea *cererii de înregistrare* la biroul unic din cadrul

oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal, iar atribuirea codului unic de înregistrare de către Ministerul Finanțelor Publice este condiționată de admiterea cererii de înregistrare în registrul comerțului de către judecătorul-delegat.

Ministerul Finanțelor Publice atribuie, în termen de maximum 8 ore, codul unic de înregistrare.

Autorizarea funcționării solicitanților se face cu îndeplinirea procedurii prevăzute de lege și de actele normative speciale, armonizate cu prevederile Legii 359/2004. Prin *autorizarea funcționării* se înțelege asumarea de către solicitant a responsabilității privitoare la legalitatea desfășurării activităților declarate. Activitățile cu impact semnificativ asupra mediului vor fi autorizate din punct de vedere al protecției mediului de către autoritățile competente de protecția mediului, la sediile acestora.

Solicitanți sunt, potrivit legii, societățile comerciale, societățile și companiile naționale, grupurile de interes economic, regiile autonome și organizațiile cooperatiste, sucursalele înființate de acestea, precum și alte persoane juridice care se înregistrează în registrul comerțului potrivit unor acte normative speciale.

În vederea eliberării de către biroul unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal a certificatului de înregistrare conținând codul unic de înregistrare sau, după caz, a certificatului de înscriere de mențiuni, solicitantul are obligația să depună, o dată cu cererea de înregistrare și *actele doveditoare, declarația-tip pe propria răspundere*, semnată de asociați sau de administratori, din care să rezulte, după caz, că :

a) persoana juridică nu desfășoară, la sediul social sau la sediile secundare, activitățile declarate, o perioadă de maximum 3 ani;

b) persoana juridică îndeplinește condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul prevenirii și stingerii incendiilor (P.S.I.), sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii, pentru activitățile precizate în declarația-tip. Oficiul registrului comerțului de pe lângă tribunal înregistrează în registrul comerțului datele din declarațiile-tip.

Procedura de autorizare a funcționării pe baza declarației-tip pe propria răspundere se desfășoară prin intermediul biroului unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal, la care solicitantul are obligația înregistrării sediului social sau secundar.

Biroul unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal, pe baza declarațiilor-tip, eliberează solicitanților certificate constatatoare care atestă că:

a) s-a înregistrat declarația-tip pe propria răspundere, din care rezultă că la sediul social sau secundar nu se desfășoară activitățile prevăzute în actul constitutiv sau modificator;

b) s-a înregistrat declarația-tip pe propria răspundere, din care rezultă că sunt îndeplinite condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul prevenirii și stingerii incendiilor (P.S.I.), sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și protecției muncii, pentru activitățile declarate;

c) s-a înregistrat declarația-tip pe propria răspundere, din care rezultă modificările intervenite față de declarația-tip anterioară.

Certificatele constatatoare se eliberează o dată cu certificatul de înregistrare sau certificatul de înscriere de mențiuni. Pentru sediul social și pentru fiecare sediu secundar se va elibera câte un certificat constatator care atestă că s-au înregistrat declarațiile-tip.

În vederea efectuării controlului de către autoritățile publice competente privind conformitatea celor declarate, oficiul registrului comerțului de pe lângă tribunal transmite acestora copiile declarațiilor-tip și, pe cale electronică, datele de identificare ale persoanelor juridice, în termen de 3 zile de la data înregistrării în registrul comerțului. Autoritățile publice sunt:

- brigăzile și grupurile de pompieri militari din subordinea Ministerului Administrației și Internelor;
- direcțiile de sănătate publică teritoriale din subordinea Ministerului Sănătății sau ministerele cu rețea proprie de sănătate publică;
- Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor sau ministerele cu rețea sanitară veterinară proprie;
- autoritățile publice teritoriale de protecție a mediului din subordinea Ministerului Mediului și Gospodăririi Apelor;
- inspectoratele teritoriale de muncă din subordinea Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei.

În cazul în care autoritățile publice competente constată că nu sunt îndeplinite condițiile legale de funcționare, notifică acest fapt solicitantului, la sediul înregistrat, acordând un termen de remediere a neregularităților constatate. Termenul curge de la data primirii notificării și poate fi prelungit la cererea expresă a solicitantului, adresată autorității publice competente.

Dacă neregularitățile nu sunt remediate, autoritățile publice competente notifică oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal actul prin care s-a interzis desfășurarea activității, în termen de 3 zile de la emiterea acestuia, pentru a fi înregistrat din oficiu în registrul comerțului.

În cadrul oficiilor registrului comerțului de pe lângă tribunale se desfășoară activități de asistență acordate solicitanților, la cererea și pe cheltuiala acestora, pentru efectuarea procedurilor necesare înregistrării în registrul comerțului a actelor constitutive sau modificatoare. Serviciile de asistență se acordă înainte de depunerea cererii de înregistrare la oficiul registrului comerțului de pe lângă tribunal.

Procedura de înființare a unei firme presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

Etapa 1. Alegerea obiectului de activitate, potrivit clasificării CAEN; **stabilirea obiectului principal de activitate și a obiectelor secundare de activitate.**

Etapa 2. Verificarea/rezervarea firmei/embleme. Firma este numele sau denumirea sub care un comerciant își exercită activitatea. Termenul „firmă” utilizat în legislația română este echivalent cu cel de „nume comercial” din legislațiile altor state.

La rezervarea firmei trebuie respectate următoarele **cerințe**:

- să fie disponibilă – adică să nu fie deja înregistrată în Registrul comerțului sau rezervată anterior de alți solicitanți;
- să fie distinctivă – adică să nu fie o denumire generică;
- să fie licită – să nu încalce dispozițiile legale privind ordinea publică sau bunele moravuri, și în general, limitele concurenței loiale;
- să fie scrisă în primul rând în limba română;
- să nu cuprindă o denumire utilizată în sectorul public;
- să respecte regulile de compunere prevăzute de lege.

Se recomandă, de asemenea, pentru societățile cu răspundere limitată (S.R.L.), societățile pe acțiuni (S.A.) și societățile în comandită pe acțiuni (S.C.A.) să se țină cont și de următoarele sugestii:

- să identifice produsul sau serviciul;
- să fie în legătură cu partea de piață propusă;
- să dea afacerii o imagine pozitivă;
- să fie ușor de pronunțat și memorat;
- să fie “modernă”;

Regulile de compunere a firmei sunt redată în tabelul 2.

Regulile de compunere a firmei

Tabelul 2.

Firma unui comerciant, persoană fizică	Se compune din numele comerciantului scris în întregime sau din numele și inițiala prenumelui acestuia. Se vor putea face mențiuni care să arate mai precis persoana comerciantului sau felul comerțului său.
Firma unei societăți în nume colectiv	Trebuie să cuprindă numele a cel puțin unuia dintre asociați, cu mențiunea „societate în nume colectiv” scrisă în întregime.
Firma unei societăți în comandită simplă	Trebuie să cuprindă numele a cel puțin unuia dintre asociații comandați, cu mențiunea „societate în comandită” scrisă în întregime.
Firma unei societăți pe acțiuni	Se compune dintr-o denumire proprie, de natură a o deosebi de firma altor societăți și va fi însoțită de mențiunea scrisă în întregime „societate pe acțiuni” sau „SA”.
Firma unei societăți în comandită pe acțiuni	Se compune dintr-o denumire proprie și va fi însoțită de mențiunea scrisă în întregime „societate în comandită pe acțiuni”
Firma unei societăți cu răspundere limitată	Se compune dintr-o denumire proprie, la care se poate adăuga numele unuia sau al mai multor asociați și va fi însoțită de mențiunea scrisă în întregime „societate cu răspundere limitată” sau S.R.L.
Firma unei sucursale	Se compune din denumirea societății comerciale care deschide sucursala, urmată de localitatea unde se află sediul principal, urmată de

	cuvântul „ sucursala ” urmat de localitatea unde se află sediul sucursalei.
Firma sucursalei din România a unei societăți străine	Firma sucursalei din România a unei societăți străine va trebui să cuprindă și mențiunea sediului principal din străinătate.

Emblema este semnul sau denumirea care deosebește un comerciant de altul de același gen.

Condițiile de validitate a firmei se aplică și emblemei.

Emblemele vor putea fi folosite pe panouri de reclamă, pe facturi, scrisori, afișe, publicații și în orice alt mod, *numai dacă vor fi însoțite în mod vizibil de firma comerciantului.*

Dacă emblema cuprinde o denumire, firma va fi scrisă cu litere având mărimea de cel puțin jumătate din cea a literelor cu care este scrisă emblema.

Firma și emblema reprezintă drepturi de proprietate industrială. Dreptul de folosință exclusivă asupra firmei și emblemei se dobândește prin înscrierea acestora în Registrul comerțului. Firma și emblema sunt incluse în fondul de comerț.

Verificarea și rezervarea firmei/emblemei se pot efectua :

- la nivelul firmelor înregistrate pe aria unui județ sau a municipiului București;
- pe raza mai multor județe;
- la nivel național.

În urma verificării disponibilității firmei și/sau emblemei solicitantul obține:

- Dovada de disponibilitate a firmei și/sau Dovada de disponibilitate a emblemei.

Etapa 3. Încheierea contractului de închiriere, dacă spațiul unde se desfășoară activitatea nu este proprietatea solicitantului.

Etapa 4. Întocmirea actului constitutiv. Actul constitutiv este sintagma care desemnează actele prin care se constituie o societate și care pot fi :

- *contract de societate* pentru societatea în nume colectiv și societatea în comandită simplă;
- *contract de societate și statut* pentru societatea pe acțiuni, societatea în comandită pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată;
- *statut*, pentru societatea cu răspundere limitată cu asociat unic.
- *contract de societate și statut* încheiate sub forma unui *înscris unic*, denumit *act constitutiv*.

Actul constitutiv trebuie să conțină prevederi referitoare la:

- Identificarea părților contractante;
- Identificarea viitoarei societăți comerciale: denumirea sau firma, forma juridică, sediul și emblema societății;
- Caracteristicile societății: obiectul de activitate, durata societății, capitalul social;
- Conducerea și gestiunea societății;
- Drepturile și obligațiile asociaților;
- Sediile secundare ale societății;
- Dizolvarea sau lichidarea societății.

Conținutul actului constitutiv, pe forme de societate comercială, este redat în tabelul 3.

Conținutul actului constitutiv, pe forme de societate comercială

Tabelul 3

Societatea în nume colectiv și în comandită simplă	Date despre asociați : (numele și prenumele, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia asociaților persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea asociaților, persoane juridice. La societatea în comandită simplă se vor arata asociații comandați și comanditari); Forma juridică, denumirea; Sediul și emblema, după caz; Obiectul de activitate, cu precizarea domeniului și activității principale, exprimate prin grupe și clase CAEN, cât mai omogen;
--	--

	Capitalul social subscris și vărsat, aportul fiecărui asociat în numerar sau în natura, valoarea aportului în natură și modul evaluării, data la care se va vărsa integral capitalul social subscris; Asociații care reprezintă și administrează societatea sau administratorii neasociați, persoane fizice ori juridice, puterile ce li s-au conferit și dacă ei urmează să le exercite împreună sau separat; Partea fiecărui asociat la beneficii și pierderi; Sediile secundare atunci când se înființează o dată cu societatea sau condițiile pentru înființarea lor ulterioară; Durata societății; Modul de dizolvare și de lichidare a societății.
SRL (inclusiv cu asociat unic)	Date despre asociați (numele și prenumele, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia asociaților persoane fizice : denumirea, sediul și naționalitatea asociaților persoane juridice); Forma juridică, denumirea, sediul și emblema, după caz; Obiectul de activitate, cu precizarea domeniului și activității principale, exprimate prin grupe și clase CAEN, cât mai omogen; Capitalul social subscris și cel vărsat, aportul fiecărui asociat, în numerar sau în natură, valoarea aportului în natura și modul evaluării, data vărsării integrale a capitalului social; Numărul și valoarea nominală a părților sociale, precum și numărul părților sociale atribuite fiecărui asociat pentru aportul său; Asociații care reprezintă și administrează societatea, puterile conferite și dacă le exercită împreună sau separat; Partea fiecărui asociat la beneficii și pierderi; Cenzorii, când numărul asociaților este mai mare de 15; Sediile secundare sau condițiile pentru înființarea lor ulterioară; Durata societății; Modul de dizolvare și de lichidare a societății.
Societatea pe acțiuni și în comandită pe acțiuni	Numele și prenumele, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia asociaților, persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea asociaților, persoane juridice. La societatea în comandită pe acțiuni se vor arăta asociații comanditari și asociații comanditați; Forma, denumirea, sediul și, dacă este cazul, emblema societății; Obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și a activității principale; Capitalul social subscris și cel vărsat. La constituire, capitalul social vărsat de fiecare acționar, nu va putea fi mai mic de 30% din cel subscris, dacă prin lege nu se prevede altfel. Restul de capital social va trebui vărsat în termen de 12 luni de la înmatriculare; Valoarea bunurilor constituite ca aport în natură în societate, modul de evaluare și numărul acțiunilor acordate pentru acestea; Numărul și valoarea nominală a acțiunilor, cu specificarea dacă sunt nominative sau la purtător. Dacă sunt mai multe categorii de acțiuni, se vor arăta numărul, valoarea nominală și drepturile conferite fiecărei categorii de acțiuni; Numele și prenumele, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia administratorilor, persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea administratorilor, persoane juridice; garanția pe care administratorii sunt obligați să o depună, puterile ce li se conferă și dacă ei urmează să le exercite împreună sau separat; drepturile speciale de reprezentare și de administrare acordate unora dintre ei. Pentru societățile în comandită pe acțiuni se vor indica comanditații care reprezintă și administrează societatea; Numele și prenumele, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia cenzorilor, persoane fizice; denumirea, sediul și naționalitatea cenzorilor, persoane juridice; Clauze privind conducerea, administrarea, funcționarea și controlul gestiunii

	societății de către organele statutare, controlul acesteia de către acționari, precum și documentele la care aceștia vor putea să aibă acces pentru a se informa și a-și exercita controlul; Durata societății; Modul de distribuire a beneficiilor și de suportare a pierderilor; Sediile secundare - sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică -, atunci când se înființează o dată cu societatea, sau condițiile pentru înființarea lor ulterioară, dacă se are în vedere o atare înființare; Avantajele rezervate fondatorilor; Acțiunile comanditarilor în societatea în comandită pe acțiuni; Operațiunile încheiate de asociați în contul societății ce se constituie și pe care aceasta urmează să le preia, precum și sumele ce trebuie plătite pentru acele operațiuni; Modul de dizolvare și de lichidare a societății; Alte clauze convenite de acționari cu respectarea legislației în vigoare.
--	--

Actul constitutiv nu este supus obligativității încheierii în formă autentică, putând avea forma unui înscris sub semnătură privată, cu excepția următoarelor situații:

- când printre bunurile subscrise ca aport în natură a capitalul social se află un teren;
- când forma juridică a societății comerciale implică răspunderea nelimitată a asociaților sau a unora dintre ei, pentru obligațiile sociale;
- când societatea comercială se constituie prin subscripție publică.

Condițiile legale de redactare a actului constitutiv sunt redate pe larg în tabelul 4.

Condițiile legale privind forma actului constitutiv

Tabelul 4.

Categoria de comerciant	Se redactează act constitutiv	Formă autentică	Sub semnătură privată
Societatea în nume colectiv	x	x	-
Societatea în comandită simplă	x	x	-
Societatea cu răspundere limitată	x	-	x
Societatea pe acțiuni cu constituire simultană	x	-	x
Societate pe acțiuni constituită prin subscripție publică	x	x	-
Societatea pe acțiuni cu constituire simultană sau societatea cu răspundere limitată, dacă printre bunurile subscrise ca aport în natură la capitalul social se află un teren	x	x	-

Etapa 5. Redactarea și obținerea declarației pe propria răspundere a fondatorilor, a administratorilor și a cenzorilor că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege. Declarația pe proprie răspundere se completează de: comercianți persoane fizice; fondatorii și asociații unei societăți comerciale; administratori; cenzori; lichidatori; conducătorii sucursalei; reprezentanții desemnați de persoanele juridice, prin contract de administrare, ca administratori sau lichidatori; reprezentanții SRL cu asociat unic, persoana juridică.

Nu pot fi fondatori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru gestiune frauduloasă, abuz de încredere, fals, uz de fals, înșelăciune, delapidare, mărturie mincinoasă, dare sau luare de mită, precum și pentru alte infracțiuni prevăzute de legea societăților comerciale. Aceeași lege extinde prevederea de onorabilitate și asupra administratorilor, cenzorilor și reprezentanților unei societăți comerciale, comanditaților și lichidatorilor.

Etapa 6. Deschiderea contului în bancă și efectuarea, vărsămintelor reprezentând aportul în numerar la capitalul social, după caz.

Etapa 7. Depunerea specimenului de semnătură la Registrul Comerțului sau la notarul public.

Etapa 8. Solicitarea înregistrării în Registrul Comerțului, a înregistrării fiscale și după caz, a autorizării, pe baza:

- cererii de înregistrare în registrul Comerțului;
- cererii de înregistrare fiscală;
- cererii de autorizare (pentru persoanele juridice);
- acte doveditoare;
- declarația-tip pe propria răspundere (pentru autorizare).

Solicitanților li se eliberează certificatul de înregistrare conținând numărul de ordine din registrul comerțului și codul unic de înregistrare atribuit de Ministerul Finanțelor Publice, însoțit de încheierea judecătorului-delegat, precum și de alte acte prevăzute de prezenta lege. .

2.3.2. Cumpărarea unei afaceri existente

Întreprinzătorii care nu vor să treacă prin avatarurile înființării unei firme noi pot cumpăra une deja existentă. Deși ambele variante au ca scop deținerea unei afaceri, modalitățile de realizare practică a lor sunt complet diferite. Și cumpărarea unei afaceri existente are avantajele și dezavantajele ei.

A. Avantajele cumpărării unei afaceri existente

Există suficiente argumente pentru a cumpăra o afacere deja existentă. Cele mai importante le redăm în continuare.

a.Continuitatea. Avantajul esențial al cumpărării unei afaceri existente îl reprezintă continuitatea activității. Furnizorii sunt cunoscuți, clienții știu foarte bine ce oferă afacerea. Acest lucru reprezintă un atu deosebit de important în comerț și servicii. În servicii, de exemplu, clienții pot să nu-și dea seama niciodată că firma a fost cumpărată. Dacă numele și localul rămân neschimbate, clienții pot crede că s-au făcut doar ceva schimbări de personal. De regulă, clienții nu cunosc cine deține afacerea și nici nu sunt preocupați de acest lucru atât timp cât produsele și serviciile sunt disponibile.

b.Imagine formată. Unei firme de succes îi trebuie câțiva pentru a-și forma o imagine favorabilă. Această imagine este adesea denumită “goodwill” și mărește șansele de succes ale cumpărătorului. De regulă, imaginea este asociată cu numele firmei. Dacă firma și-a creat o imagine prin calitatea superioară a produselor și serviciilor, atunci este logic să se cumpere și numele firmei.

c.Amplasament corespunzător. Firmele existente au adesea o foarte bună amplasare întrucât vechiul întreprinzător a avut posibilitatea de a alege dintr-un număr mai mare de variante decât sunt posibile în prezent. Specialiștii în marketing afirmă că există doar trei factori importanți în succesul unei afaceri cu amănuntul “ amplasamentul, amplasamentul și amplasamentul”. Deși oarecum exagerată, această afirmație reliefează faptul că amplasarea este un factor deosebit de important în succesul unei afaceri. Dacă firma este amplasată într-o zonă bună, este de preferat cumpărarea afacerii.

d.Relații cu furnizorii stabilite. Cumpărătorul unei afaceri existente nu trebuie să facă o evaluare a posibilităților de aprovizionare. Întreprinzătorul precedent a încheiat deja contracte de aprovizionare, pe care cumpărătorul numai le preia.

e.Personal calificat. Cumpărătorul nu trebuie să recruteze, selecteze și instruiască salariații care lucrează în afacere. Vânzătorul a avut grijă de acest lucru. Salariații reprezintă adesea cel mai important activ al firmei, în special imediat după cumpărare.

f.Sistem de control prestabilit. Vânzătorul unei afaceri a introdus deja un sistem financiar, contabil și de evidență pentru derularea normală a activităților. Cumpărătorul nu are de făcut decât cel mult unele ajustări la sistemele existente.

g.Previzuni pe baza unor date reale. O afacere existentă are elaborate situații financiar contabile pe diferite perioade de timp. Acest fapt permite elaborarea unor previziuni mai realiste.

h.Finanțare mai accesibilă. Deși suma necesară cumpărării poate fi ridicată, creditorii sunt în general mai dispuși să ofere împrumuturi unei firme existente decât unei firme noi. Aceasta în special pentru că firmele existente au disponibile informații financiar contabile privind evoluția firmei în anii precedenți.

i.Posibilitatea cumpărării la un preț de chilipir. Uneori afacerile sunt vândute la un preț mai mic decât valorează. Această posibilitate dă un ultim avantaj al cumpărării în loc de a iniția o afacere. Evident, nu toate afacerile se vând la prețuri mai mici. Unele sunt vândute la prețuri normale, altele vor fi supraevaluate. Șansa ca o afacere să fie vândută la un preț mai mic depinde de motivele vânzării afacerii și de modul în care este realizată vânzarea. Printre motivele de vânzare ale unei afaceri la un preț mai redus sunt: problemele de sănătate, schimbări bruște în viața personală etc. De asemenea, dacă vânzătorul se grăbește să “scape” cât mai rapid de afacere, o va vinde la un preț mai mic.

j.O singură tranzacție financiară. Cumpărarea unei afaceri presupune doar o singură tranzacție financiară. Nu este necesară încheierea de contracte noi cu furnizorii, clienții, salariații, instituțiile financiare. Totul se reduce la încheierea contractului de vânzare-cumpărare.

B. Dezavantajele cumpărării unei afaceri existente

În cumpărarea unei afaceri unele avantaje pot deveni și dezavantaje. De aceea, fiecare afacere trebuie evaluată în mod diferit. Printre dezavantajele cumpărării unei afaceri existente mai importante sunt:

a.Inexistența unei afaceri de vânzare. Găsirea unei afaceri de vânzare poate fi uneori extrem de dificilă. Dacă se dorește o afacere într-un domeniu specific de activitate și o zonă geografică anume găsirea este și mai dificilă. În acest fel potențialul întreprinzător nu are decât trei alternative: să cumpere o afacere nedorită, să inițieze o afacere sau să aștepte până când va găsi afacerea potrivită.

b.Imagine nefavorabilă. Uneori afacerea în sine sau întreprinzătorul pot avea o imagine nefavorabilă. Schimbarea acesteia cere timp. Noul întreprinzător va avea de a face, cel puțin la început, cu scepticismul clienților și, poate, al furnizorilor.

c.Echipamente învechite și stocuri demodate. Echipamentele cumpărate pot fi învechite, defecte sau ineficiente. Înlocuirea și repararea lor poate fi costisitoare. De asemenea, stocurile pot fi demodate, prost alese sau cu o mișcare lentă.

d.Dificultăți privind personalul. Odată cu afacerea este preluat și personalul. O parte din acesta poate să nu corespundă cerințelor de lucru ale noului întreprinzător. Unul din motivele vânzării afacerii îl poate constitui faptul că vechiul întreprinzător a înființat afacerea cu salariații existenți, care i-au devenit foarte apropiați și pe care nu îi poate concedia din motive sentimentale, deși randamentul lor poate fi substanțial redus. Schimbările introduse de noul întreprinzător îi pot nemulțumi și chiar înverșuna. Un alt aspect negativ îl poate constitui faptul că salariații de bază pot părăsi afacerea. Acest lucru poate avea urmări extrem de neplăcute în special în domeniul serviciilor, unde este foarte greu de separat serviciul respectiv de persoana care îl prestează.

e.Amplasament necorespunzător. Dacă afacerea nu se află într-un loc adecvat, noul întreprinzător poate avea mari probleme. Acest lucru este critic în domeniul comerțului cu amănuntul și unele servicii. Distanța față de zonele comerciale, reputația proastă a cartierului, lipsa unei parări pot crea serioase dificultăți cumpărătorului.

f.Situație financiară proastă. Cele mai multe afaceri supuse vânzării nu sunt prea profitabile sau înregistrează chiar pierderi. În evaluarea afacerii trebuie analizate cu atenție cauzele unei astfel de situații. Dacă motivul îl constituie proasta amenajare tehnică, acest lucru poate fi îmbunătățit. Dacă însă amplasarea este cauze dificultăților financiare întreprinzătorul trebuie să caute o altă afacere.

g.Dificultatea introducerii schimbărilor. Într-o firmă existentă toate procedurile de lucru sunt stabilite. Modificarea acestora poate fi uneori foarte dificilă. Rezistența salariaților sau problemele financiare îngreuează mult acest proces. De asemenea, chiar dacă noul întreprinzător are idei inovative, acestea pur și simplu nu pot fi introduse în cadrul existent al afacerii.

h. Neonestitatea vânzătorului. De multe ori o afacere de vânzare nu este ce pare a fi. Unii vânzători pot fi neonești, atunci când motivează vânzarea afacerii. De asemenea, puțini sunt vânzătorii care oferă de bună voie informații nefavorabile lor. Ei consideră că descoperirea informațiilor nefavorabile cade în responsabilitatea cumpărătorului.

i. Schimbări imprevizibile. Unele schimbări imprevizibile, de care nici vânzătorul nu este conștient, pot avea un efect negativ asupra afacerii. De exemplu, zona poate fi modernizată, populația are tendințe greu sesizabile de modificare, un concurent puternic poate apărea în zonă etc. Fiecare din aceste schimbări pot avea un impact devastator chiar și asupra unei afaceri de succes.

j. Supraevaluarea afacerii. Prețul afacerii de vândut poate fi foarte ridicat datorită imaginii firmei, cercului de consumatori format, furnizorilor stabiliți. Dacă se va plăti prea mult pentru toate acestea, cumpărătorului îi va rămâne prea puțin, pentru a putea cumpăra afacerea. De asemenea, reaua voință a vânzătorului și proasta evaluare a afacerii pot aduce mari prejudicii cumpărătorului.

2.3.3. Franciza

O altă modalitate de a intra în afaceri este franciza. Franciza reprezintă o oportunitate de afaceri prin care proprietarul unui serviciu sau produs înregistrat (francizor) garantează drepturi exclusive unei persoane (francizat) pentru distribuția și /sau vânzarea locală a serviciului sau produsului, în condițiile respectării standardelor de calitate și în schimbul unei plăți sau redevențe. Acordul legal dintre cele două părți este denumit contract de franciză.

În România, franciza este reglementată prin ordonanța nr. 52/1997 privind regimul juridic al francizei.

2.3.3.1. Tipuri de franciză

Există două tipuri principale de franciză: franciza de produs sau mărci de comerț și franciza de tip afacere.

a. Franciza de produs sau mărci de comerț (denumită și franciză de prima generație). Acest tip de franciză permite francizatului să cumpere produse de la francizor sau să licențieze marca lui comercială. Prin acest sistem, un singur producător stabilește, de regulă, relații cu mai mulți comercianți pentru a face produsul disponibil într-o anumită zonă geografică, printr-o distribuție exclusivă. Franciza de produs este utilizată de producătorii de autoturisme, băuturi răcoritoare, cauciucuri și de stațiile de benzină.

b. Franciza de tip afacere (denumită și franciză de a doua generație) Prin acest tip de franciza, francizorul oferă francizatului nu doar produsul sau marca sa, ci întregul mod de derulare a afacerii – proceduri de operare, clădiri și echipamente, standarde de calitate, precum și toată gama de servicii necesare derulării afacerii: planificare, marketing, instruire, proceduri de control. Franciza de tip afacere este utilizată îndeosebi de restaurantele de tip fast-food și în industria hotelieră. Pe plan mondial acest tip de franciză are o tendință de creștere.

2.3.3.2. Domenii de activitate ale francizei

Există trei domenii importante în care ființează francizele. Acestea sunt:

a. Franciza de distribuție presupune acordarea francizatului dreptul de a vinde anumite produse sub marca de fabrică sau de comerț a francizorului (producătorului) printr-o rețea de distribuire selectivă și limitată. Aceasta are trei variante.

Franciza producător-comerciant cu amănuntul. În cele mai multe cazuri, producătorul acordă licența unui debușeu cu amănuntul pentru a depozita și comercializa linia sa de produse. Exemple de acest fel de franciză sunt cele ale producătorilor de automobile și camioane, echipamente agricole, produse petroliere, pantofi, vopsele. În acest caz, rolul principal al francizatului este de a furniza un debușeu într-o piață distinctă în care consumatorul poate obține imediat produsele. Francizatul are foarte puține cunoștințe referitoare la felul produselor de comercializat.

Franciza comerciant cu ridicata-comerciant cu amănuntul. În această situație, francizorul recrutează comercianți cu amănuntul independenți pentru a deveni în mod voluntar francizați. Exemple de acest tip sunt companiile Goodyear și Firestone.

Cele două feluri de franciză se mai numesc și francize de retail (cu amănuntul).

Franciza producător-comerciant cu ridicata. În acest caz, francizatul realizează unele din activitățile de producție și distribuie produsele la comercianții cu amănuntul. Ca și în varianta precedentă, francizatul are un control redus asupra produselor de distribuit. Exemple de acest tip de franciză sunt companiile de băuturi alcoolice, răcoritoare. În franciza de băuturi răcoritoare, producătorul furnizează siropul sau concentratul comerciantului cu ridicata francizat, care adaugă ingredientele, ambalează produsele și le distribuie comercianților cu amănuntul locali.

În toate cele trei variante, francizatul este producător, iar francizatul distribuitor.

În România, peste 50% din totalul francizelor sunt înființate în domeniul retailului (87 de rețele din totalul de 171).

b. **Franciza serviciilor** presupune acordarea francizatului dreptul de prestare a unor servicii. În România, ponderea francizelor din domeniul serviciilor este de 45%. Exemple de francize în domeniul serviciilor sunt lanțurile hoteliere: Hilton, Holiday Inn, Sheraton; închirierea de autoturisme: Herz, Avis; asigurările: American Insurance Company. În perspectiva integrării României în Uniunea Europeană franciza serviciilor va cunoaște o dezvoltare explozivă.

c. **Franciza din industrie** presupune procese de prelucrare. În România, ponderea francizelor din industrie este de numai 5% (doar 6 rețele), deoarece efortul investițional și conceptual este mult mai mare. Exemple de acest fel sunt cele din industria fast food și alimentară: McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut.

2.3.3.3. Evaluarea francizei

Alegerea francizei ca modalitate de intrare în afaceri se face pe baza evaluării avantajelor și dezavantajelor acesteia și compararea lor cu cele ale celorlalte modalități de intrare în afaceri.

A. Avantajele francizatului

O franciză este avantajoasă pentru multe motive. Iată care sunt acestea.

a. **Produse și servicii verificate.** Avantajul esențial al francizatului este că intră într-o afacere cunoscută, cu produse și servicii bine primite de clienți. Aceștia sunt deja conștienți de calitatea și reputația produselor sau serviciilor pe care le oferă franciza. Francizorul a făcut cunoscut clienților printr-o rețea națională de publicitate aceste produse sau servicii.

b. **Asistență tehnică și managerială.** Francizorul oferă asistență încă din faza inițială. Astfel, se oferă sugestii privind alegerea locului francizei, amenajarea tehnică și fizică, instruire în management, alegerea personalului și instruirea acestuia. De asemenea, pe parcursul derulării activității asistența este asigurată în mod continuu prin cursuri de perfecționare și actualizare a cunoștințelor.

c. **Putere de cumpărare superioară.** Facând parte dintr-un sistem, francizorul poate cumpăra în condiții avantajoase materiale, echipamente, servicii de la furnizorii agreeți de francizor. Uneori chiar francizorul poate aproviziona francizații, care se pot bucura și de bonificații, dacă achiziționează bunuri în cantități mai mari.

d. **Reclamă la scară națională.** Deoarece multe francize au o recunoaștere largă, francizorul practică o reclamă la scară națională, de care beneficiază și francizatul.

e. **Recunoaștere imediată.** Marile lanțuri de francize au importantul avantaj al recunoașterii imediate. Multe firme noi trebuie să aștepte luni și chiar ani pentru a fi recunoscute.

f. **Asistență financiară.** În multe cazuri francizorul acordă asistență financiară francizatului. Dacă pentru o afacere existentă vânzătorul solicită plățirea întregii sume, francizorul arareori cere acest lucru, eșalonând plata francizei.

g. **Capital de lucru mai redus.** O franciză poate fi deschisă de cele mai multe ori cu mai puțin capital de lucru decât în cazul inițierii unei afaceri sau cumpărării uneia existente. Aceasta pentru că, de regulă, nu este nevoie de prea multe stocuri. Cunoștințele și experiența francizorului referitoare la nivelul stocurilor și nivelul de reprovizionare pot reduce în mare măsură demodarea, risipa sau ruptura de stoc.

h. **Posibilități de creștere superioare.** Francizorul acordă prin contractul de franciză drept exclusiv de a opera franciza într-o anumită zonă geografică. În felul acesta francizatul nu va avea un concurent direct în

limitele acelei zone geografice și se va putea dezvolta mai rapid. În plus, francizorul acordă asistență francizatului, atunci când dorește să-și extindă afacerile.

i. Standarde recunoscute. Francizorul impune standarde de calitate deosebite, recunoscute de clienți. În orice restaurant din lume de tip McDonald's ar intra un client va găsi același lucru: curățenie, servicii deosebite, produse de calitate.

j. Șanse de succes mai mari. Deși achiziționarea unei francize nu garantează în mod automat succesul, șansele de supraviețuire ale unei francize sunt mult mai mare decât în cazul inițierii unei afaceri proprii. Sprijinul financiar, material și de management dat de francizor contribuie în mare măsură la succesul afacerii. În România, rata de succes a francizelor este estimată la 93%.

B. Dezavantajele francizei

Deși prin contractul de franciză se stabilește o relație reciproc avantajoasă între francizor și francizat, franciza are și o serie de dezavantaje, pe care le redăm în continuare.

a. Costul ridicat al francizei. Toate avantajele oferite de francizor costă. Costul francizei cuprinde suma inițială cu care este achiziționată franciza, un anumit procent din profit ca redevență și cheltuieli de reclamă pe parcursul desfășurării activității. În România, taxa de intrare pentru aderarea la rețelele de franciză variază între 500 și 250.000 Euro. Redevențele din domeniul retailului variază între 0 și 5-6%, iar cele din servicii între 6 și 20%. Taxa de publicitate variază între 3 și 6%.

b. Dependență puternică față de francizor. Franciza presupune respectarea strictă a unor operații standardizate. Pentru persoanele creative și cu un spirit de independență ridicat acest lucru reprezintă un serios impediment.

c. Speranțe neîmplinite. Achiziționând o franciză, întreprinzătorul se așteaptă să primească tot sprijinul din partea francizorului. Totuși, unii francizori nu își țin promisiunile făcute. Dacă francizatul nu este atent atunci când încheie contractul sau nu consultă un jurist, s-ar putea trezi că în contract nu sunt menționate unele prevederi pe care francizorul a fost de acord inițial să le introducă.

d. Imagine nefavorabilă, datorită principiului dominoului. Dacă unii francizați nu respectă standardele de performanță, iar francizorul tolerează acest fapt, se poate deteriora imaginea tuturor francizaților. Clienții văd franciza ca pe un tot întreg și mesajul transmis de o singură franciză se propagă asupra tuturor celorlalte francize.

e. Expirarea termenului francizei. Francizele sunt vândute pe un număr determinat de ani (de regulă, între 5 și 20 de ani). După această perioadă, francizatul trebuie să încheie un nou contract de franciză, ceea ce presupune cheltuieli suplimentare.

f. Restricții privind vânzarea francizei. Dacă francizatul dorește să vândă franciza, el nu o poate face decât cu acordul francizorului, care va accepta vânzarea numai la un cumpărător agreeat de el.

2.3.3.4. Contractul de franciză

Documentul prin care se stipulează drepturile și obligațiile francizorului și francizatului se numește contract de franciză. El este întocmit de francizor și cele mai multe prevederi sunt în favoarea sa. De aceea, el trebuie citit cu atenție de francizat și numai după o negociere convenabilă trebuie semnat. Cele mai importante prevederi ale unui asemenea acord sunt: costul achiziției francizei; redevențe – calculate ca procent din vânzările brute, cheltuieli de publicitate – calculat de regulă ca procent din vânzările nete; prevederi privind durata francizei; condițiile de reînnoire a francizei; prevederi privind dreptul de distribuție exclusivă; prevederi privind standardele de calitate; prevederi privind aprovizionarea; înfățișarea clădirii; modul de ținere a evidenței financiar contabile; prevederi privind personalul (instruire, înfățișare); programul de lucru; echipamente și modul lor de întreținere. Desigur, unele prevederi pot lipsi, în funcție de specificul francizei. De asemenea, unele dintre ele nu sunt negociabile – programul de lucru, înfățișarea generală, modul de ținere a evidenței, echipamentele și modul lor de întreținere.

CAPITOLUL III. FINANȚAREA NOII AFACERI

Obiectivele capitolului

În acest capitol se prezintă categoriile de capital necesar inițierii afacerilor și sursele potențiale de obținere a fondurilor necesare inițierii și dezvoltării afacerilor.

După parcurgerea acestui capitol veți cunoaște:

- cerințele financiare necesare inițierii afacerilor;
- categoriile de capital necesar inițierii afacerilor;
- sursele de obținere a fondurilor necesare inițierii afacerilor;

Unul din cele mai mari obstacole, adesea de netrecut, pe care le întâlnește un întreprinzător potențial îl constituie obținerea fondurilor necesare pentru inițierea sau cumpărarea unei afaceri. Deși acesta poate avea inventivitate și talent pentru inițierea sau conducerea unei afaceri, dacă nu are știința și abilitatea de a convinge potențialii creditori și investitori, nu va putea obține banii necesari.

Priceperea întreprinzătorului și o piață atractivă nu sunt deci suficiente pentru succesul afacerii. Pentru a face bani este nevoie de bani. Dacă ingeniozitatea întreprinzătorului și uneori norocul pot menține afacerea pe linia de plutire, pentru creșterea și supraviețuirea ei pe termen lung este nevoie de o bază financiară solidă. Pentru a intra în afaceri este nevoie de resurse financiare și o bună gospodărire a acestora, în așa fel încât afacerea să-și atingă potențialul deplin. Destui întreprinzători însă intră în afaceri cu prea puțini bani, mergând “pe încercate”. Curând însă ei vor intra în criză financiară, deoarece furnizorii doresc plata la livrare, echipamentele costă mai mult decât s-a anticipat sau vânzările sunt mai mici decât s-a sperat. Chiar dacă nici cele mai bune planuri financiare nu-l vor pregăti pe întreprinzător să rezolve toate problemele financiare, o estimare detaliată a cerințelor financiare înainte de începerea afacerii va reduce riscul confruntării cu probleme financiare insurmontabile și eșecul afacerii încă de la început. Pentru a evita acest lucru întreprinzătorul potențial trebuie să se ocupe de aspectele financiare ale afacerii încă înainte de începerea ei. Astfel, el trebuie să se gândească la următoarele aspecte: suma de bani necesară inițierii afacerii, sursele de obținere a acestor bani, modul de obținere a lor și posibilitățile de a obține sume suplimentare în caz de urgență. Dacă va face acest lucru, întreprinzătorul va putea obține mai lesne fondurile necesare și le va utiliza cu o mai mare eficiență.

3.1. Estimarea cerințelor financiare necesare inițierii afacerii

Estimarea cerințelor financiare se face după ce întreprinzătorul s-a decis asupra produselor/serviciilor pe care le va realiza/vinde și asupra amplasamentului afacerii.

Estimarea cerințelor financiare se face în funcție de tipurile de capital necesar inițierii afacerii: capital de pregătire a afacerii și capital de începere a activității.

Capitalul necesar pregătirii afacerii reprezintă investiția care se face înainte de începerea afacerilor. Cerințele de capital variază în funcție de natura activității, mărimea firmei, amplasament.

Pentru verificarea viabilității ideii de afaceri este necesară mai întâi elaborarea unui studiu de fezabilitate. Dacă firma dorește să introducă un produs nou va fi nevoie de elaborarea prototipului.

O mare parte din cheltuielile de pregătire a afacerii sunt destinate construirii, renovării sau închirierii clădirii. De multe ori întreprinzătorul dorește să modifice structura clădirii existente, pentru a corespunde mai bine ideilor și personalității sale.

Cumpărarea echipamentelor și a unor obiecte de inventar este un alt domeniu în care trebuie făcute investiții. Întreprinzătorul are nevoie de fișete, birouri, scaune, echipamente de birou. Uneori sunt necesare utilaje și mașini complexe.

O altă categorie de cheltuieli este destinată achiziționării stocurilor, înainte de începerea lucrului. Nu toți furnizorii acordă credit comercial unei noi afaceri, așa că plata se face de multe ori la livrare.

În categoria cheltuielilor de pregătire a afacerii intră și cele referitoare la plata diferiților consultanți, cum ar fi avocații, contabilii, experții tehnici în evaluarea clădirii și utilajelor etc. De asemenea, pentru unele afaceri sunt necesare obținerea de licențe speciale, care trebuie cumpărate înainte de demararea afacerii.

Capitalul de începere a activității reprezintă investițiile care se fac cu puțin timp înainte de începerea afacerii, în timpul lansării afacerii și imediat după inițierea afacerii. Noua afacere poate atrage clienți încă de la început, însă vânzările înregistrate nu acoperă de multe ori cheltuielile mari care trebuie făcute în această perioadă. Mulți clienți potențiali vor trata noua afacere cu suspiciune și precauție. De aceea, întreprinzătorul trebuie să se gândească la faptul că la începutul existenței sale firma va avea un deficit financiar.

Determinarea capitalului de începere este necesară și pentru a asigura firmei o bază solidă de creștere. De aceea, întreprinzătorul trebuie să identifice costul stocurilor, al forței de muncă, utilităților, asigurării etc. În felul acesta își va forma o imagine asupra dimensiunii firmei și a mărimii și sferei acțiunilor viitoare.

Estimarea cerințelor de capital necesar pregătirii afacerii se face prin investigarea prețurilor posibilităților furnizori sau a diferitelor firme prestatoare de servicii. Estimarea capitalului de începere a activității este cumva diferită întrucât veniturile pot compensa cheltuielile. În consecință, estimarea nu se reduce doar la o simplă investigare. Previziunea vânzărilor este dificil de realizat deoarece nu există evidențe precedente. De regulă, întreprinzătorul va estima veniturile după evaluarea potențialului pieței și previziunea volumului vânzărilor concurenților.

După proiectarea volumului vânzărilor se vor estima cheltuielile necesare. Cea mai bună metodă o constituie estimarea lor în aceeași manieră ca și a cerințelor de capital necesar pregătirii afacerii. Această abordare îl forțează pe întreprinzător să ia unele decizii critice privind natura afacerii: stabilirea numărului angajaților și a salariului pe care îl va plăti, felul asigurării necesare etc. și prin urmare va fi obligat să facă investigații în acest sens. O altă metodă de estimare a cheltuielilor este să se folosească mediile din ramură.

Estimarea este cu atât mai corectă cu cât întreprinzătorul își face speranțe rezonabile privind veniturile și costurile. Nu de puține ori însă unii întreprinzători sunt atât de entuziaști de ideea afacerii lor încât supraestimează veniturile și subvaluează costurile. În general, este mai bine să se facă o estimare conservatoare a veniturilor și o estimare mai lejeră a cheltuielilor. În felul acesta întreprinzătorul este pregătit pentru cel mai nefavorabil scenariu al necesităților de capital.

Odată realizate proiecțiile capitalului necesar și contribuția personală a întreprinzătorului, acesta poate începe demersurile de împrumut.

3.2. Categoriile de capital necesar inițierii afacerilor

Capitalul este, în esență, orice formă de bogăție folosită pentru producerea unei bogății mai mari a firmei. El se găsește într-o afacere sub diferite forme: numerar; stocuri; utilaje și echipamente. De exemplu, într-o afacere producătoare de bunuri materiale, utilajele și echipamentele sunt folosite pentru realizarea de produse necesare satisfacerii anumitor cerințe. Venitul obținut din vânzări va fi folosit pentru achiziționarea unei cantități mai mari de materii prime pentru o posibilă extindere a activității sau pentru cumpărarea unor echipamente suplimentare. Ciclul continuă, capacitatea întreprinderii (și eventual rentabilitatea) crescând până se atinge punctul diminuării veniturilor marginale. În acest fel, capitalul inițial al patronului a contribuit la obținerea unei bogății suplimentare atât pentru întreprindere cât și pentru societate în general.

Managerii financiari identifică în mod obișnuit trei **categoriile** principale de necesități de capital: capital fix; capital de lucru; capital suplimentar.

Capitalul fix este necesar achiziționării fondurilor fixe ale întreprinderii. Aceste fonduri sunt destinate producerii de bunuri și prestării de servicii nu și vânzării. Clădirile, echipamentele, mașinile nu sunt transformate în numerar în timpul derulării afacerii, astfel încât banii investiți în aceste active fixe tind să fie "înghețați", deoarece nu sunt folosiți pentru alte scopuri.

Cantitatea de bani necesari nu se rezumă doar la sumele necesare închirierii unui magazin, achiziționării de echipamente și cumpărării stocului inițial. Există multe alte costuri care cer cantități considerabile de bani.

Cele mai multe afaceri nu sunt imediat profitabile, întreprinzătorii trebuind să le susțină până când vor aduce venituri. De asemenea, ei trebuie să finanțeze creditele clienților până când se vor realiza noi venituri.

Capitalul de lucru (circulant, fondul de rulment) reprezintă fondurile temporar necesar derulării activităților pe termen scurt. El poate fi determinat ca diferență între activul și pasivul curent. Necesarul de capital

circulant se datorează fluxului de casă neuniform cauzat de fluctuațiile sezoniere normale. Schimbările neprevăzute ale cererii, vânzările pe credit și sezonalitatea sunt cauze frecvente ale variației fluxului de numerar al oricărei firme mici.

Fondul de rulment este folosit în mod normal pentru achitarea notelor de plată, finanțarea vânzărilor pe credit, plata salariilor, precum și pentru unele situații neprevăzute. Creditorii fondului de rulment speră ca patronul să obțină un numerar superior pentru asigurarea rambursării împrumutului la sfârșitul ciclului de producție/vânzare.

Capitalul suplimentar este destinat extinderii afacerii sau modificării obiectului principal de activitate al acesteia. Creditorii capitalurilor suplimentare acordă împrumutul pentru aceleași motive ca acelea ale capitalului fix.

Întreprinzătorul trebuie să evidențieze distinct cele trei categorii de capital în cadrul planificării financiare. Deși ele sunt interdependente, fiecare are surse de finanțare proprii și efecte distincte atât asupra afacerii cât și asupra creșterii pe termen lung a acesteia.

3.3. Surse de obținere a fondurilor

După ce s-au evaluat cerințele de capital necesare pregătirii și inițierii afacerii, se va determina capitalul pe care întreprinzătorul îl va pune la dispoziție, față de cel care îl va împrumuta. Este, desigur, posibil ca întreprinzătorul să aibă tot capitalul necesar pregătirii și inițierii afacerii, însă de cele mai multe ori este nevoie să se apeleze la împrumut. Recunoașterea nevoii de împrumut este deosebit de importantă, întrucât subcapitalizarea duce de cele mai multe ori la eșec. Prin urmare, întreprinzătorul trebuie să planifice cu atenție cerințele de capital ale firmei. Una din sursele principale de capital o reprezintă resursele financiare proprii. Dacă sunt insuficiente, se va împrumuta de la prieteni, rude sau instituții financiare. Împrumutul este riscant întrucât el trebuie garantat cu bunurile personale sau cele ale firmei. De aceea, întreprinzătorul trebuie să împrumute doar suma care îi este strict necesară. Dacă o sumă prea mică împrumutată duce la subcapitalizare, o sumă prea mare poate diminua șansele viitoare de a mai obține un împrumut, poate în momente mai critice. În plus, nu este înțelept să se apeleze la toate sursele de capital încă din start. Trebuie lăsată o rezervă pentru situații de urgență.

Ca urmare, finanțarea trebuie planificată cu multă atenție. O combinație potrivită a capitalului propriu cu cel de împrumut care să acopere atât cheltuielile de pregătire cât și cele de lansare este de dorit. Una din modalitățile cele mai bune de determinare a finanțării de început este de a face trei proiecții: suma minimă, suma maximă și suma cea mai probabilă.

Înțelegerea diferitelor surse de obținere a fondurilor și implicațiile lor pentru afacere este o condiție esențială pentru reușita în afaceri.

Există două surse de obținere a fondurilor: finanțarea proprie, împrumuturile.

3.3.1. Finanțarea proprie

Avantajul esențial al capitalului propriu este că el nu trebuie rambursat.

Cele mai obișnuite **surse** de finanțare proprie sunt următoarele:

1. **Economiile personale.** Majoritatea capitalului necesar inițierii unei afaceri este formată din economiile personale ale întreprinzătorului. Ca regulă generală, întreprinzătorul trebuie să aibă cel puțin jumătate din fondurile necesare inițierii afacerii. Dacă el nu va risca, cu atât mai mult nu vor risca nici alți investitori. De asemenea, împrumutul unei părți mai mari decât jumătatea capitalului necesar îi va afecta în mare parte afacerea.

2. **Prieteni, rude.** Dacă întreprinzătorului nu-i ajung banii, poate apela mai întâi la prietenii cei mai buni și la rudele care doresc să investească în afacere. El trebuie însă să-și prezinte șansa de reușită cu sinceritate pentru ca în caz de eșec să nu-și îndepărteze rudele și prietenii. Dacă va trata aceste împrumuturi ca pe oricare altele, se va evita deteriorarea relațiilor prietenești și familiale.

3. **Partenerii.** Întreprinzătorul poate să-și ia un partener pentru a-și mări baza financiară necesară inițierii afacerii. Înainte de a încheia un acord de parteneriat, el trebuie să ia în considerare impactul renunțării parțiale la controlul afacerii și la obținerea unei părți din profit.

3.3.2. Finanțarea străină

Deși gama posibilităților de obținere a împrumutului este deosebit de variată în complexitate, disponibilitate și flexibilitate, nu toate sursele de capital de împrumut sunt la fel de convenabile. Cunoașterea tuturor acestor surse îi va da posibilitatea întreprinzătorului să aleagă soluția cea mai convenabilă de împrumut. Cele mai importante surse de împrumuturi sunt: creditul bancar, programele de promovare a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM), capitalul de risc, creditul comercial, leasingul, creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea).

A. Creditul bancar. Băncile comerciale reprezintă adevărata "inimă" a pieții financiare, furnizând cele mai numeroase și mai variate feluri de împrumuturi. Studiile arată că în S.U.A. 85% din împrumuturile întreprinzătorilor americani sunt acordate de bănci, în sursele de capital necesar inițierii afacerii ocupând locul doi, după economiile personale ale întreprinzătorilor. Totuși, băncile acordă cu multe rețineri împrumuturile, mai ales firmelor nou înființate, preferând să o facă în special atunci când sunt sprijinite și garantate și de alte organizații.

Acordarea împrumuturilor se face în urma analizei de către bănci a evoluției precedente a firmei și a studierii registrelor, pentru a se putea proiecta imaginea întreprinderii în viitor. De asemenea, se cercetează stabilitatea vânzărilor firmei și a capacității produselor sau serviciilor de a genera un flux de casă corespunzător pentru asigurarea rambursării împrumutului.

Băncile acordă împrumuturi pe baza următoarelor *elemente*: contractul de împrumut, garanții materiale, documente de susținere a împrumutului.

a. Contractul de împrumut prevede condițiile de creditare ale băncii și obligațiile ce le revin părților.

b. Garanțiile materiale (gajul) reprezintă mijlocul legal prin care se asigură suma împrumutată. Garanțiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele etc. pe care întreprinzătorul sau firma le au în posesie și pe care sunt dispuse să le ipotecheze sau gajeze în favoarea băncii în vederea acordării împrumutului. În caz de insolvență, banca poate vinde bunurile puse drept garanție pentru a-și recupera împrumutul. Deoarece băncile nu pot oferi credite fără a-și securiza investițiile, ele solicită garanții (de preferință imobiliare) care să acopere aproximativ 120% din valoarea creditului plus dobânda. Pentru a veni în sprijinul întreprinzătorilor care nu au suficiente bunuri materiale pe care să le pună drept garanție s-a înființat două fonduri de garantare: Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM și Fondul de Garantare a Creditului Rural.

Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM acordă garanții pentru credite, contracte de leasing, linii de credit și scrisori de garanție bancară cu finanțare de la bugetul de stat. Beneficiarii eligibili sunt întreprinderile mici și mijlocii nou înființate sau existente și persoanele fizice autorizate. **Condițiile** de garantare sunt:

- maxim 75% din valoarea unui credit pentru investiții, a unei scrisori de garanție sau a unui contract de leasing rambursabil peste 12 luni;
- maxim 60% din valoarea unui credit pentru finanțarea capitalului de lucru rambursabil până în 12 luni;
- maxim 80% din valoarea creditului solicitat de societăți nou-inființate pentru investiții, a unei scrisori de garanție sau a unui contract de leasing rambursabil peste 12 luni;
- maxim 70% din valoarea unui credit pentru investiții, a unei scrisori de garanție, linii de credit, a unui contract de leasing, capitalul de lucru rambursabil până în 12 luni;

Este considerată nou înființată firma care a fost înmatriculată în Registrul Comerțului de cel mult 6 luni, perioadă în care nu a desfășurat nici o activitate. Pentru societățile nou înființate se solicită participarea cu fonduri proprii minim 25% din valoarea proiectului de investiții.

Valoarea maximă a garanțiilor acordate:

- *pentru persoane juridice*: - max 300.000 Euro pentru garantarea de credite pentru investiții, contracte de leasing și scrisori de garanție ; - max 150.000 Euro pentru garantarea de credite pentru finanțarea capitalului de lucru .
- *pentru persoane fizice autorizate*: - max. 75.000 de Euro pentru garantarea de credite pentru investiții, contracte de leasing și scrisori de garanție ; - max 40.000 Euro pentru garantarea de credite pentru finanțarea capitalului de lucru.

Comisionul de garantare este de 2,5 % pentru garanții aferente creditelor pentru capital de lucru și de 3,5 % pentru garanții aferente creditelor pentru investiții și contracte de leasing.

Fondul de garantare a Creditului Rural acordă garanții firmelor mici și mijlocii din agricultură. garanțiile se acordă pentru credite pe termen scurt (materii prime, materiale, energie, combustibili, salarii, plata TVA, plata taxelor vamale), mediu (cumpărare pachet majoritar acțiuni APAPS) și lung (investiții), operațiuni de leasing și scrisori de garanție bancară pentru credite furnizor de surse externe. Pentru investiții, suma maximă garantată este de 175.000 EURO în cazul firmelor mici și mijlocii și 87.500 EURO în cazul fermierilor privați. La creditele pe termen scurt garanțiile sunt de 2,5 miliarde lei pentru firmele mici și mijlocii și respectiv 500 milioane lei pentru fermierii privați (maximum 50% din valoarea creditului). Pentru leasing, garanția este de 100.000 EURO și respectiv 50.000 EURO. Pentru investiții, comisionul de garantare este de 4%, pentru creditele pe termen scurt 3%, iar pentru leasing 5%.

c. **Documentele de susținere a împrumutului** sunt: documente care certifică existența firmei: actul de înființare, certificatul de înregistrare, documente privind necesitatea și oportunitatea creditului și posibilitatea de rambursare a acestuia: cerere de credite, plan de afaceri (studiu de fezabilitate); documente financiar-contabile: bugetul de venituri și cheltuieli, balanța de verificare, bilanțul anual contul de profit și pierdere, situația patrimonială, planificarea fluxului de numerar.

Deoarece fiecare bancă are condiții de creditare specifice, este necesară studierea atentă a acestora și alegerea acelei bănci care practică dobânda cea mai mică și acordă perioada de grație (perioada în care se plătesc doar dobânzile, nu și ratele) cea mai mare.

Băncile comerciale acordă două **categorii de împrumuturi**: împrumuturi pe termen scurt și împrumuturi pe termen mediu și lung.

a. **Împrumuturile pe termen scurt** reprezintă cea mai obișnuită categorie de împrumut acordată de către băncile comerciale noilor afaceri. Ele sunt folosite pentru reîntregirea capitalului circulant, finanțarea achiziției unor stocuri suplimentare, creșterea producției, finanțarea vânzărilor pe credit, pentru acordarea bonificațiilor de plată în numerar. Prin urmare, rambursarea se face atunci când valorile de primit sunt transformate în numerar.

b. **Împrumuturile pe termen mediu și lung** se acordă peste un an și sunt folosite, în mod normal, pentru cumpărarea de fonduri fixe, echipamente și alte articole folosite pentru expansiunea afacerii. Băncile comerciale acordă aceste împrumuturi pentru inițierea unei afaceri, construirea unei fabrici, achiziționarea de proprietăți imobiliare, echipamente etc. Rambursarea împrumutului se face, în mod normal, lunar sau trimestrial.

B. Programele de promovare a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM). Deoarece băncile sunt mai reticente în a acorda credite în special firmelor noi, s-au creat o serie de programe de finanțare care să vină în sprijinul acestora, dar și a celor care intenționează să își dezvolte activitățile.

Există două tipuri de programe de finanțare a IMM-urilor: programe de finanțare rambursabilă (credite) și programe de finanțare nerambursabilă (granturi).

Programele de finanțare rambursabilă se finanțează din bani publici, iar banca refinanțează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieței.

C. Creditul comercial. Când băncile refuză să împrumute banii necesari unei afaceri nou înființate deoarece consideră că riscul acordării împrumutului este ridicat, întreprinzătorul poate recurge la creditul comercial, care este una din cele mai ieftine finanțări. Furnizorii finanțează, în mod obișnuit, procesul de aprovizionare. De exemplu, un magazin de unelte agricole se aprovizionează de la un en-gross-ist din apropiere cu restituirea creditului în 30 de zile. Magazinul va vinde uneltele și va plăti la scadență banii cuveniți en-gross-istului.

Unii vânzători oferă clienților anumite bonificații pentru plata în numerar, din care magazinul poate trage foloase. Acest proces se realizează în mod continuu cu un număr mare de vânzători și furnizori, permițând îmbunătățirea situației financiare a magazinului în cele 30 de zile, fără a recurge la împrumuturi bancare. Pentru a-și menține credibilitatea față de furnizori, magazinul trebuie să-și plătească la timp datoriile.

Creditul comercial se realizează între parteneri care prezintă încredere reciprocă, iar sumele vehiculate nu sunt prea mari, creditul acordându-se pe termen scurt.

E. Leasingul (finanțarea achiziționării de echipamente). În dorința de a încuraja întreprinzătorii de a le achiziționa echipamente, unii furnizori se oferă să finanțeze acest proces. Această modalitate de finanțare este asemănătoare creditului comercial, singura deosebire constând în termenele de plată (mediu și lung). În mod normal, vânzătorii de echipamente oferă termene de credit rezonabile, solicitând doar un acot modest, cu o finanțare echilibrată pe toată durata de viață a echipamentelor (de regulă, câțiva ani). În anumite cazuri, vânzătorul

va răscumpăra echipamentele în vederea recuperării valorii acestora la sfârșitul duratei lor de viață și va oferi întreprinzătorului alt acord de credit pentru noi echipamente.

Această metodă de finanțare este utilizată frecvent la inițierea unei afaceri, în vederea cumpărării de echipamente și accesorii fixe - tejghele, vitrine, lăzi frigorifice, aparatură etc. Întreprinzătorii trebuie totuși să fie atenți să nu folosească în mod excesiv această modalitate de creditare, deoarece datoriile trebuie rambursate din profiturile viitoare.

Leasingul se face de către o bancă sau de către o societate specializată de credit. Societatea de leasing cumpără pe numele său obiectul leasingului prin contract de vânzare-cumpărare, și apoi îl va închiria societății creditoare prin contract de închiriere.

F. Creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea).

Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de băncile comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scontare. Factura apare dintr-un contract de vânzare-cumpărare între un furnizor și un cumpărător.

Din punct de vedere juridic, factoringul reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) d se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.

Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor se numește finanțare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanțare la încasare sau factoring indisponibil. Dacă nu există o factură achitabilă la scadență, dar nevoia de bani apare înainte de scadență, factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total. Din diferența între prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preț mai mic.

Scontarea. Scontarea reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de băncile comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin etc.). Ea constă în cumpărarea 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 denumită *agio* formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele. Scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

Întrebări recapitulative:

1. Cum pot fi estimate cerințele financiare necesare inițierii afacerilor?
2. Ce este capitalul și care sunt categoriile de capital necesar inițierii afacerilor?
3. În ce constă finanțarea proprie?
4. Caracterizați creditul bancar, ca sursă de obținere a capitalurilor de împrumut.
5. Prezentați programele principale de finanțare rambursabilă în vigoare.
6. Prezentați programele principale de finanțare nerambursabilă în vigoare.
7. Caracterizați creditele pe efecte de comerț.
8. Ce sunt fondurile de capital de risc?
9. Care este deosebirea dintre creditul comercial și leasing?

Teste:

1. Finanțarea achiziționării echipamentelor este utilizată frecvent:
 - a. La cumpărarea unei afaceri
 - b. La inițierea unei afaceri
 - c. La concesionare
 - d. Nici un răspuns nu este corect
2. Capitalul suplimentar este destinat:
 - a. Achitării salariilor suplimentare
 - b. Extinderii afacerii sau modificării obiectului principal de activitate
 - c. Evitării fluctuațiilor sezoniere sau pentru unele situații neprevăzute
 - d. Achitării materialelor suplimentare

CAPITOLUL IV. PROCESUL DE PLANIFICARE ȘI EVALUARE ÎN ÎNTREPRINDERE

4.1. PLANUL DE AFACERI – INSTRUMENT AL DEZVOLTĂRII STRATEGICE.

Pentru a putea aborda problematica (aparent teoretică și formală) a planului de afaceri, prezentul capitol este structurat în cadrul a 3 întrebări simple, la care răspunsurile încearcă să convingă întreprinzătorul - întemeietor al unei firme - cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri, ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri. Întrebările sunt:

CE este un plan de afaceri ?

DE CE este nevoie de un plan de afaceri ?

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

CE este un plan de afaceri ?

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție neconvențională a acestui concept, poate fi: intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde anumite activități în scopul obținerii unui profit.

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).

DE CE este nevoie de un plan de afaceri?

O afacere trebuie bine pregătită, din timp, exact așa ca atunci când îți construiești o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcția efectivă, să pui pe hârtie sub forma unui proiect concepția și calculele tale.

Acest proiect este planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Și, evident o afacere bună necesită un plan de afaceri bine conceput.

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte instrumentul intern prin care tu poți conduce și controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un instrument extern, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul tău, clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori, acționari, că tu știi cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piață funcțională, partenerii tăi de afaceri serioși apreciază acest lucru și te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel. Și de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- a. Viziune, strategie
- b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- c. Analiza pieței
- d. Analiza costurilor de operare
- e. Investiții necesare
- f. Proiecții financiare

- a. Viziune, strategie

Fiecare întreprinzător are o viziune.

„Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”
„Vreau să fabric confecții pentru copii”

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii tale ? Ce anume va genera bani și profit ?
- Cum vrei să arate produsele/serviciile tale ?
- Ai deja un model sau un prototip ?
- Cine vor fi clienții tăi ?
- Există o ofertă comparabilă pe piață ?
- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ți obiective cuantificabile!
- Care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes ?
- Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?

b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară “omul sfințește locul” putem fără îndoială afirma că “managerul sfințește afacerea”. Managerul sau viitorul manager ar trebuie să-și pună întrebări de genul:

- Ce experiență practică aduci în afacere ?
- De ce cunoștințe teoretice dispui ?
- Ce referințe poți prezenta ?
- Este familia ta dispusă să te sprijine ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii ?
- Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea ?
- Dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea ?
- Cunoștințele/experiența ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii ?
- Unde vei localiza sediul organizației ?
- De câți angajați ai nevoie ?
- Ce calificări trebuie să aibă angajații ?
- Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut ?
- Poți găsi pe piața muncii specializările necesare ?
- Ai schițat o structură organizatorică ?

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- Unde va fi localizată afacerea ta ?

c. Analiza pieței

De ce există o afacere ? Ca să vândă anume produse/servicii către piață. O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera.

Este important să răspundem la întrebări referitoare la:

Clienții noștri

- Cine sunt clienții tăi ?
- Firme sau persoane fizice ?
- Cum se poate segmenta piața ta ?
- Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic ?
- Știi cât de mare este volumul pieței potențiale ?
- Ai un plan de acțiune pentru atragerea clienților ?

Concurența

- Ce știi despre concurență ?
- Câți angajați au ? Ce forță de vânzare ?
- Ce cote de piață au ?
- Ce avantaje competitive au comparativ cu tine ?
- Ce strategii de preț are concurența ?

- Dar strategii de comunicare/reclamă ?

Piața

- Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?
- Care este prognoza cererii ?

Politici de marketing

- Ai o strategie de produs ?
- Ai stabilit o politică de distribuție ?
- Ai o politică de preț și condiții de plată ?
- Te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piața ?

d. Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înțelegerii și evidențierii costurilor de funcționare curentă a activității.

Realizarea lui demonstrează deopotrivă 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.

STRUCTURA ORIENTATIVĂ A UNUI PLAN DE AFACERI

1. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND FIRMA DE EXERCİȚIU

2. DESCRIEREA FIRMEI DE EXERCİȚIU

2.1. DESCRIERE FIRMĂ DE EXERCİȚIU

- domeniul de activitate (comerț, servicii)
- cod CAEN
- viziune, misiune, strategie

2.2. OBIECTIVELE PROIECTULUI

- obiective cuantificabile (cifra de afaceri, profit, nr. de salariați)
- durata de implementare
- activitățile desfășurate
- resurse materiale implicate, resursele umane ale firmei de exercițiu
- descrierea resurselor umane

3. MANAGEMENTUL PROIECTULUI

- descrierea activităților proiectului

4. UTILIZAREA NOILOR TEHNOLOGII ȘI PROMOVAREA SOCIETĂȚII INFORMAȚIONALE

4.1. Societatea informațională și noile tehnologii

4.2. Impactul asupra mediului și eficiența energetică

5. IDEEA DE AFACERI

5.1. Prezentarea ideei de afaceri

5.2. Obiective cuantificabile (cifra de afaceri, profit, nr. de salariați)

5.3. Durata de implementare

5.4. Activitățile preconizate

5.5. Resurse (materiale, financiare, umane, informaționale) necesare

6. FINANȚAREA AFACERII

6.1. Necesarul de finanțare

6.2. Sursele de finanțare

7. MARKETINGUL AFACERII

7.1. Clienți

7.2. Furnizori

7.3. Concurența

7.4. Promovarea

7.5. Distribuția

8. PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE

8.1. Indicatorii de eficiență economic: rentabilitate, solvabilitate, indicatori de risc, necesar de fond de rulment, fond de rulment, trezorerie netă (cash-flow)

8.2. Impactul asupra mediului

8.3. Premise ale dezvoltării pe piața reală.

BIBLIOGRAFIE:

- 1) Crecana, C. , *Ghidul afacerilor mici* , Editura Economică, București, 2004
- 2) Finch, B., *Cum să concepi un plan de afaceri*, Editura Rentrop&Straton, București, 2007
- 3) Kerbalek I. , *Economia întreprinderii*, Editura Gruber, Bucuresti 2005
- 4) Kotler, Philip, *Principiile marketingului*, Editura Teoria, editia a IV- a, 2008,
- 5) Porojan D., *Planul de afaceri*, Editura Irecson, București, 2007
- 6) Săndulescu, I – *Planul de afaceri, Ghid Practic (Modele de Referință)* editia II, Editura All Beck, 2001
- 7) Sasu, C. *Inițierea și dezvoltarea afacerilor*, Editura Polirom, Iași, 2003.
- 8) Sasu, C., Bernier R., *Enciclopedia întreprinzătorului*, Editura Economica, București, 1999.
- 9) Sasu, C., *Managementul micilor afaceri*, Editura Sanvialy, Iași, 1998.
- 10) Sasu, C., *Tainele reușitei în micile afaceri*, Editura Sanvialy, Iași, 1997.
- 11) ****Legea 300/2004* privind autorizarea persoanelor fizice și a asociațiilor familiale care desfășoară activități economice în mod independent, Monitorul oficial nr. 576/2004
- 12) *** *Legea 346/2004* privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, Monitorul oficial nr. 681/2004.
- 13) ****Legea 359/2004* privind simplificarea formalităților la înregistrarea în registrul comerțului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice, Monitorul oficial nr. 839/2004..
- 14) *** *Ordonanța nr. 52/1997* privind regimul juridic al francizei, , Monitorul oficial nr. 180/1998.
- 15) *** www.animmc.ro
- 16) ***<http://www.finantare.ro>