

UNIVERSITATEA VIRTUALĂ DE AFACERI

Întreprinzătorul și ideea de afaceri

Marius Alexa

Întreprinzătorul și ideea de afaceri

- CURS -

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparțin Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative,
Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”

Strada Povernei 6-8, București

Tel./fax: (021) 313.5895

E-mail: editura@comunicare.ro

www.comunicare.ro

Cuprins

Capitolul I. A fi întreprinzător	9
1.1 Definiția întreprinzătorului.....	9
1.2 Caracteristicile întreprinzătorului.....	11
1.2.1 Mituri și prejudecăți	11
a. Întreprinzătorii sunt născuți, nu făcuți	11
b. Întreprinzătorii sunt oameni de acțiune, nu filosofi	11
c. Există un model perfect al întreprinzătorului	12
d. Întreprinzătorii sunt niște aventurieri	12
e. Întreprinzătorii sunt complet independenți.....	12
f. Întreprinzătorii sunt inovatori sau inventatori	13
g. Întreprinzătorii nu se pot încadra cu succes în alte organizații	13
h. Singura resursă necesară sunt banii (și anume într-un volum cât mai mare)	14
i. Norocul este de ajuns	15
1.2.2 Întreprinzător. Manager. Tehnician	15
1.2.3 Avantajele întreprinzătorului.....	18
a. Independența	18
b. Exprimarea neîngrădită a calităților personale	19
c. Cunoașterea mai bună a capacităților și limitelor proprii.....	20
d. Șansa unui câștig ridicat	21
e. Siguranța locului de muncă	22
f. Posibilitatea de a ajuta familia	22
g. Libertatea de a decide singur modul de utilizare a resurselor acumulate	22
h. Obținerea recunoașterii publice.....	23
i. Putere și influență în cadrul organizației	23
j. Diminuarea muncii monotone	24
1.2.4 Dezavantajele întreprinzătorului.....	24
a. Riscul de a nu obține veniturile așteptate.....	24
b. Riscul pierderii capitalului investit	24
c. Responsabilitatea foarte mare asumată.....	24
d. Consum foarte mare de resurse personale.....	24
e. Riscul neglijării familiei.....	24
f. Deteriorarea sănătății	24
g. Dependența de experți externi în probleme cheie	24
h. „Frustrarea parentală” în cazul dezvoltării puternice a firmei.....	25
i. Apariția unor conflicte de ordin etic	25
j. Pierderea fostului loc de muncă.....	25
1.3 Auto-evaluarea întreprinzătorului.....	25
1.3.1 Întreprinzătorul de succes	27
a. Capacitatea de a-și asuma riscuri	28
b. Spiritul independent.....	28
c. Creativitatea	28

d. Nevoia de împlinire	29
e. Încrederea în forțele proprii	30
f. Perseverența și inițiativa.....	30
g. Viziunea și realismul	31
h. Hărnicia.....	32
i. Capacitatea de organizare și planificare.....	32
1.3.2 „Capcanele” întreprinzătorului.....	32
a. Lăcomia	32
b. Nerăbdarea	33
c. Lipsa de încredere în oameni	33
d. Cunoașterea redusă a propriei afaceri.....	33
1.3.3 Alte „mituri” legate de întreprinzători.....	33
a. Există o „vârstă de aur” pentru întreprinzători	33
b. Este suficientă educația din școală pentru reușita în afaceri.....	34
c. Bărbații reușesc mult mai frecvent în afaceri decât femeile.....	34
Capitolul II. Ideea și oportunitatea de afaceri.....	37
2.1 Identificarea ideilor de afaceri.....	37
a. Experiența anterioară de muncă.....	37
b. Hobby-uri sau experiența personală.....	38
c. Interacțiuni sociale	39
d. Căutări sistematice	40
e. Evoluțiile macro-economice (tendințe demografice, sociale, tehnologice, afaceri)	40
2.2 Evaluarea oportunităților de afaceri.....	41
2.2.1 Procesul de evaluare	41
a) Care este durata de viață a oportunității?	41
b) Ce mărime are piața produsului?	42
c) Ce investiție inițială este necesară?	42
d) Ce risc implică oportunitatea?.....	42
e) Care este câștigul minim acceptabil?	42
f) Cât de originală e afacerea și cum poate fi ea apărută de concurență?	42
2.2.2 Erori de evaluare.....	43
2.3 Riscul noilor afaceri. Factori ce influențează dezvoltarea antreprenoriatului	44
2.3.1 Tipuri de risc	45
2.3.2 Strategii de gestionare a riscului	46
Capitolul III. Construirea afacerii.....	47
3.1 Lansarea în afaceri.....	47
3.1.1 Inițierea unei afaceri noi	47
3.1.2 Cumpărarea unei afaceri existente.....	49
3.1.3 Concesionarea (franciza)	52
3.2 Alegerea tipului de firmă	54
a. Întreprinzător individual sau asociație familială	54
b. Societate comercială	55
3.3 Planul de afacere.....	57
3.4 Finanțarea afacerii	59
a. Fondurile proprii și cele împrumutate de la persoane apropiate	60

b. Creditul bancar	60
c. Emiterea de acțiuni și obligațiuni	61
d. Programe speciale de finanțare	61
e. Fondurile de capital de risc.....	63
f. Leasing.....	64
g. Creditele de la furnizori și clienți	64
h. Factoringul și scontarea	65
3.5 Amplasamentul și amenajarea.....	66
a. Amplasarea afacerii	66
b. Amenajarea sediului activității	67
3.6 Resursele umane	68
a. Recrutarea.....	68
b. Selecția	69
c. Pregătirea angajaților	69
3.7 Marketingul	69
a. Cercetarea de marketing	70
b. Strategii de marketing	71
c. Mixul de marketing.....	71
3.8 Controlul financiar al afacerii	74
a. Bilanțul, contul de profit și pierderi, fluxul de numerar	74
b. Calculația costurilor și bugetarea	75
c. Indicatorii financiari ai unei afaceri.....	76
Organizații suport pentru întreprinzători.....	76

Capitolul I. A fi întreprinzător

1.1 Definiția întreprinzătorului

Definiția 1: Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

Cuvânt cheie: INIȚIERE

Definiția 2: Întreprinzătorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Cuvânt cheie: RISC

Definiția 3: Întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.

Cuvânt cheie: INOVAȚIE

Definiția 4: Întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență. (Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii).

Cuvânt cheie: ORGANIZARE

Putem concluziona că întreprinzătorul este o persoană care inițiază și derulează un set de activități caracterizate de risc și inovare cu scopul de a obține satisfacții materiale și personale.

Întreprinzătorii acționează în toate domeniile – educație, medicină, cercetare, inginerie etc. – dar cei mai mulți se manifestă în domeniul economic.

[Exemplul 1-1]

Cornel Tăbăcaru era convins că într-o afacere informațiile și contactele personale reprezintă cheia succesului durabil. Având deja un plan conturat pentru începerea unei afaceri, a luat hotărârea să emigreze în Canada. Aici a aflat că, pentru a putea înregistra oficial o firmă cu profilul de activitate pe care și-l propusese, trebuia mai întâi să urmeze un program special de perfecționare: fără să stea prea mult pe gânduri, la 40 de ani, s-a apucat din nou de studiu, înscriindu-se la Universitatea George Brown din Toronto, unde s-a specializat în vânzarea stocurilor.

Cornel Tăbăcaru s-a orientat către una dintre zonele rămase descoperite în urma desființării lagărului socialist din Europa: comerțul derulat prin fostul sistem CAER. Practic, a aflat ce anume nu s-a produs niciodată în România și ce exista pe stoc în celelalte

foste țări socialiste. Astfel, a aflat că în România nu s-au fabricat niciodată vagoane de dormit, iar parcul din dotarea CFR se deteriora tot mai mult. În continuare, s-a asigurat că nu există nici o întreprindere capabilă să înceapă o astfel de producție în țară și s-a îndreptat către fabricantul de la care se importau vagoanele de dormit înainte de 1989, în fosta RDG.

În acest moment a primit un ajutor esențial din partea unui partener german, ajuns mai târziu lider politic în Germania, care a reprezentat garanția pentru deschiderea unei colaborări cu societatea de căi ferate care vindea active.

Pe banii lui, Cornel Tăbăcaru a organizat mai multe deplasări ale unor specialiști de la Atelierele Grivița SA și Exploatarea Căilor Ferate, pentru a se convinge dacă merită începerea unei astfel de afaceri. În acea perioadă, CFR era deja în căutarea unor vagoane de dormit pe care putea să le modernizeze într-una din fabricile din România. Până în acel moment, însă, nimeni nu venise cu oferte fără să ceară în același timp acreditive, avansuri, contracte. Cornel Tăbăcaru a luat decizia de a risca și a achiziționat din Germania un vagon de dormit scos din circulație și l-a adus la Atelierele Grivița, plătind din banii lui 150.000 USD.

Vagonul a fost modernizat și amenajat, fiind testat apoi printr-o călătorie până la Viena. Totuși, până la primirea avizului obligatoriu de la Autoritatea Feroviară Română au mai trecut 6 luni.

Cornel Tăbăcaru a reușit, apoi, să încheie un acord cu CFR pentru cumpărarea acestui prototip. După primul vagon vândut, a început importul în serie din Germania. În acest scop, a obținut mai întâi o exclusivitate prin intermediul partenerului său german, care a garantat contractul: până în 2006, are exclusivitate de import pentru 80 de vagoane, exclusivitatea permițându-i să inițieze colaborări cu parteneri din alte țări din regiune.

În cadrul Atelierele Grivița, în programul de recondiționare a vagoanelor de dormit importate a fost antrenată 10% din forța de muncă, modernizând lunar câte 3 vagoane, costul fiind de zece ori mai mic decât pentru un vagon de dormit nou. Dintr-o valoare de vânzare de 7 miliarde lei, profitul lui Cornel Tăbăcaru este de 14%.

Implicarea în domeniul transportului feroviar a întreprinzătorului român a continuat. Pornind de la analiza gradului extrem de redus de utilizare din transportul de călători pe distanțe scurte, și studiind soluția mult mai economică aplicată în Occident, Cornel Tăbăcaru a reinvestit banii câștigați în achiziționarea unor automotoare aflate încă în circulație pe căile ferate din Germania. A găsit un reparator român care se ocupă chiar de automotoare și care are experiență în domeniu încă din perioada interbelică, iar pentru că în România există licența de producere a motoarelor MAN și a cutiilor de viteze utilizate de automotoare, a estimat că întreținerea automotoarelor va fi extrem de ușoară.

Primul automotor a ieșit deja pe calea ferată, la concurență cu unul de lux, pentru parcurs lung, achiziționat de Ministerul Transporturilor de la Siemens (acesta din urmă având însă un preț de vânzare de 13 ori mai mare). Estimând o cerere de 80 de bucăți pentru perioada 2003-2004, Cornel Tăbăcaru a început colaborarea și cu întreprinderea „16 Februarie” din Cluj.

În această afacere, profitul este de circa 20%, prin contract Cornel Tăbăcaru obligându-se să asigure garanție și piese de schimb timp de 1 an. (*Sursa*: adaptare după revista Capital, nr. 33 din 15 august 2002)

Surse bibliografice de Internet

<http://www.entrepreneur.com/>

<http://tenonline.org/>

<http://www.tannedfeet.com>

<http://www.benlore.com/>

1.2 Caracteristicile întreprinzătorului

1.2.1 Mituri și prejudecăți

Auzim foarte frecvent în jurul nostru caracterizări ale unor persoane întreprinzătoare. Acestea sunt reflexele unor adevărate „mituri” care privesc întreprinzătorul.

a. Întreprinzătorii sunt născuți, nu făcuți

„Omul cât trăiește învață”:

Există o serie de trăsături innăscute foarte utile pentru un întreprinzător, care există în fiecare dintre noi. În cazul anumitor oameni, aceste trăsături sunt puternic dezvoltate; în alte cazuri, ele există în stare latentă și pot fi dezvoltate printr-un efort sistematic. În acest sens, este foarte importantă educația în cadrul unor școli de afaceri. În plus, întreprinzătorul va avea nevoie de cunoștințe de specialitate în domeniul în care va funcționa afacerea sa și de cunoașterea legislației și reglementărilor specifice. Aceste cunoștințe trebuie acumulate și perfecționate de-a lungul timpului.

[Exemplul 1-2]

La începutul anului 1999, Ștefan Călin Liuțe, Laurian Gridinoc și Marius Ursache erau trei studenți la Facultatea de Medicină din Iași. Activau departe de lumea afacerilor, iar singura legătură pe care o aveau cu lumea designului era dată de Marius Ursache, care lucrase o vreme la agenții de design din Statele Unite și Marea Britanie.

Observând cererea generată de explozia „dotcom”-urilor pe piața americană, lui Ursache i-a venit ideea de a porni o afacere de design web în România, și s-a întors în țară cu un capital pentru investiții de 2.000 USD și un geamantan plin cu cărți de specialitate, pe care de abia îl târa. În perioada următoare a început să învețe cum poate fi construită o astfel de afacere.

I s-au alăturat Ștefan Călin Liuțe, pentru partea de strategie economică și financiară, și Laurian Gridinoc, priceput la programare, aceștia intrând în afacere cu propriile computere. Firma pe care cei trei au înființat-o se numește Grapefruit Design și a început să funcționeze din luna noiembrie a anului 1999.

În primul an de funcționare, cifra de afaceri a companiei a fost de aproximativ 70.000 USD, fiind integral obținută din vânzări în afara țării. (Sursa: adaptare după revista Capital, nr. 2 din 9 ianuarie 2003)

b. Întreprinzătorii sunt oameni de acțiune, nu filosofi

„Unde nu-i cap, vai de picioare”:

Întreprinzătorii au spirit practic și sunt orientați spre căutarea de soluții. În același timp, orice decizie și acțiune este precedată de gândire și planificare.

c. Există un model perfect al întreprinzătorului

„Nici un copac nu crește perfect drept”:

Din punct de vedere statistic, pot fi evidențiate o serie de trăsături comune întreprinzătorilor de succes. Există, în același timp, numeroase afaceri de succes inițiate de întreprinzători care corespund numai parțial unui așa-numit „portret-robot”.

În plus, modelul „ideal” de întreprinzător poate fi diferit de la un domeniu la altul, de la o firmă la alta sau de la o perioadă la alta.

d. Întreprinzătorii sunt niște aventurieri

„Gospodarul e om cu scaun la cap”:

Riscul este o prezență permanentă în activitatea întreprinzătorului. Succesul durabil al unei afaceri este condiționat însă de evaluarea atentă și continuă a riscurilor implicate; întreprinzătorul nu caută riscul în mod deliberat, dar are capacitatea de a și-l asuma în întregime atunci când acesta nu poate fi evitat – având tot timpul în vedere câștigurile potențiale.

O ilustrare foarte bună o reprezintă exemplul prezentat în Exemplul 1-1.

e. Întreprinzătorii sunt complet independenți

„Unde-s doi, puterea crește”:

Întreprinzătorul adoptă singur toate deciziile privind afacerea proprie. Procesul decizional, însă, implică anturajul. El depinde într-un grad important de investitorii, creditori, parteneri, clienți, furnizori, angajați.

[Exemplu 1-3]

Cristian Ungureanu și Ștefan Pop au lucrat o perioadă îndelungată și au avut rezultate deosebite în relații publice și marketing în mari companii de publicitate din România. Vlad Hiottu deține pachetul majoritar de acțiuni într-o firmă de leasing și într-o firmă din domeniul importului de produse farmaceutice veterinare.

În urma unei discuții cu câțiva colegi din domeniul publicitar, Cristian Ungureanu a hotărât să intre în afaceri cu oi. În anul 2000, cu ocazia unei vizite în Făgăraș, a găsit o rudă, Dani Martin, care se putea ocupa de aspectele practice specifice ale oieritului și au achiziționat fiecare câte 70 de oi. Laptele, brânza, mieii și lâna comercializate (activitate de care s-a ocupat în principal Cristian Ungureanu) au permis celor doi asociați să-și dubleze anual numărul de oi.

În anul 2002, Ștefan Pop și Vlad Hiottu au intrat și ei în această afacere. Ceilalți doi asociați au considerat acest lucru ca fiind foarte benefic deoarece, odată cu creșterea numărului de oi, crește și forța financiară a afacerii și capacitatea de a investi și în alte domenii. În acest fel, la începutul anului 2003 cei patru asociați dețineau circa 600 de oi adulte.

În anul 2002, cifra de afaceri a fost de 8200 USD, iar profitul realizat a fost de 5.500 USD. În anul 2003, au fost demarate demersurile necesare pentru înființarea unei firme, care va avea o cifră de afaceri estimată la circa 30.000 USD și un profit net de aproximativ 21.000 USD, care urmează să fie reinvestit, rata profitului menținându-se la 70%.

Printre planurile de viitor se înscrie și realizarea unei unități de producție pentru lapte, pentru care cei 4 asociați intenționează să obțină o finanțare nerambursabilă europeană. (Sursa: adaptare după revista Capital, nr. 4 din 23 ianuarie 2003)

f. Întreprinzătorii sunt inovatori sau inventatori

„Omul gospodar nu reinventează roata”:

Inovarea este o caracteristică importantă a activității unui întreprinzător. Deseori, însă, întreprinzătorul nu inventează, ci identifică o oportunitate sau își asumă un risc prin demararea afacerii, „împrumutând” o idee inovatoare.

[Exemplul 1-4]

Grupul de firme GFS s-a lansat cu activități de distribuție cu produse Procter&Gamble și L’Oreal, apoi au creat o divizie de produse alcoolice și au înființat cel mai mare lanț de magazine duty-free din țară.

Dorind să facă un pas înainte, au luat hotărârea de a crea un lanț propriu de magazine pentru toată gama de produse de larg consum, sub o marcă proprie: „Univers’All”. Primul supermagazin Univers’All a fost inaugurat la Sibiu, reprezentând prima investiție românească în retail de o asemenea anvergură, planurile de dezvoltare incluzând supermagazine la Suceava, Târgu Mureș, Galați.

În acest domeniu, în România intraseră pe piață mai întâi investitorii străini, aducând nume impuse deja pe piața europeană: Metro Cash&Carry, Rewe (cu magazinele Billa, Selgros și XXL Mega Discount), Carrefour, Delhaize și Gima, cu investiții care au depășit, în unele cazuri, peste 100 milioane USD și care au creat rețele de peste 10 supermagazine.

Univers’All a implementat toate elementele specifice unei mărci de magazin, după modelul marilor rețele de supermagazine: siglă proprie, culori distincte, mărime standard (spațiu de vânzare de 2.500 mp, 16 case de marcat, peste 12.000 de articole – 75% alimentare și 25% nealimentare, spațiu de joacă pentru copii, punct bancar, patiserie, punct de relații cu publicul, 200 de locuri de parcare, 500 mp suprafață de depozitare), clădire proprie etc. toate personalizate. Și, la fel de important, aceleași servicii complementare și aceeași calitate a serviciilor pentru toate magazinele din rețea.

Spre deosebire de marile firme internaționale, însă, ținta Univers’All sunt orașele medii, în care nu există concurență în acest sector și unde se estimează că nu vor investi imediat companiile străine, magazinele fiind amplasate lângă oraș, dar în apropierea celui mai aglomerat cartier și pe o arteră de largă circulație. (*Sursa*: adaptare după revista Capital, nr. 17, 25 aprilie 2002)

g. Întreprinzătorii nu se pot încadra cu succes în alte organizații

„Omul bun își găsește loc oriunde”:

Spiritul de inițiativă caracteristic întreprinzătorului stârnește deseori resentimentul colegilor de echipă. Alteori, lucrul în echipă sub coordonarea și urmând ideile unui șef provoacă frustrări și reduce randamentul unei persoane întreprinzătoare.

Există însă multe exemple de întreprinzători care au avut rezultate deosebite în organizațiile în care au activat – așa-numiții „intraprenori” – înainte de a iniția afaceri pe cont propriu cu același succes.

[Exemplul 1-5]

Dragoș Ostafi lucra în calitate de director al unei companii care producea ambalaje. În această calitate, a avut numeroase ocazii de a observa modul cum, de foarte multe ori, clienții mici care solicită un ambalaj deosebit nu sunt tratați cu foarte multă atenție de către marile companii din domeniu.

Pentru că firma la care lucra nu era dispusă să facă schimbările necesare pentru a profita de această nișă de piață, Dragoș Ostafi împreună cu un coleg din cadrul aceleiași firme, Tiberiu Bogdan, și-au dat demisia și au înființat în a doua jumătate a anului 1999 compania Catos.

În prima lună de activitate cifra de afaceri a fost de circa 200 milioane lei, iar anul 1999 l-au încheiat cu încasări de peste 800 milioane lei, rata profitului fiind de aproximativ 20%. În 2000 cifra de afaceri a companiei a fost de circa 120.000 USD, simultan însă cu reducerea marjei de profit sub 10% din cauza concurenței din piață și pentru că au investit în îmbunătățirea calității produselor. În 2001 cifra de afaceri a ajuns la 240.000 USD, profitul net fiind de circa. 14.500 USD. Evoluția cifrei de afaceri s-a datorat în primul rând creșterii portofoliului de clienți și apariției comenzilor mari. Totuși, au fost acceptați în continuare și clienți de mică anvergură, care solicită 50 sau 100 de cutii.

În anul 2002 au câștigat un concurs organizat în întreaga lume de firma Coca-Cola pentru un nou concept de ambalaj. Ca urmare, cifra de afaceri din 2002 a ajuns la aproximativ 1,2 milioane USD, din care 72.000 au reprezentat profitul net. (*Sursa: adaptare după revista Capital, nr. 47 din 20 noiembrie 2002*)

h. Singura resursă necesară sunt banii (și anume într-un volum cât mai mare)

„Banii nu aduc fericirea”:

Banii constituie o resursă de bază în cadrul oricărei activități economice, mai ales în faza de inițiere și de creștere a unei afaceri.

În același timp, un capital de pornire considerabil poate dispărea foarte ușor din cauza câtorva idei mai puțin inspirate.

Succesul depinde mai mult de competența, abilitățile de planificare și atitudinea potrivită pe care le dovedește întreprinzătorul.

[Exemplul 1-6]

Ovidiu Toader are 28 de ani și este directorul firmei Minerva Com. Firma a înființat-o în studenție, în ianuarie 1997, după ce a lucrat o perioadă ca reprezentant de vânzări pe domeniul distribuției de accesorii pentru o importantă firmă de mobilă din Timișoara.

Primul furnizor cu care a început să colaboreze l-a întrebat dacă are măcar 20 de milioane de lei, minimul necesar pentru a începe o astfel de firmă. A primit un răspuns afirmativ hotărât, deși la acea dată Ovidiu Toader avea doar 1 milion de lei, pe care i-a cheltuit de altfel imediat pentru a-și cumpăra un pager pentru a putea fi găsit oricând. Și, pentru că nu mai avea bani, a încercat și a reușit să convingă o serie de furnizori să-i vândă marfă pe credit.

Pentru distribuție, Ovidiu Toader utiliza tramvaiul, depozitul de marfă fiind sub patul din căminul studentesc. Câteva luni mai târziu, a reușit să convingă o mătușă să-i închirieze mașina. Din păcate, a fost implicat într-un accident și a fost obligat să utilizeze profitul acumulat în ultimele 3 luni pentru reparații.

Firma a evoluat suficient de bine pentru ca sediul activității să se mute, pe rând, într-o garsonieră, apoi într-un apartament cu două camere, într-unul cu 3 camere, iar din 1998 a fost posibilă deschiderea primul magazin. Atunci a început să colaboreze cu firma elvețiană Franke (unul dintre cei mai importanți producători de chiuvete din inox și electrocasnice încorporabile), ceea ce a permis dezvoltarea ulterioară și mai accentua-

tă. În 1999, afacerea s-a extins și în Arad și Oradea, iar în 2000 firma a devenit distribuitorul numărul unu al firmei Franke în România, cu show-room-uri în Timișoara, Arad, Oradea și Sibiu. Din 2001, firma este distribuitorul exclusiv pentru România al firmei germane Hattich, cel mai mare producător de accesorii pentru mobilă din lume.

În 1999, profitul net al firmei reprezenta circa 10% din cifra de afaceri. În prezent, firma are 5 puncte de lucru în țară, o cifră de afaceri de 1,8 milioane EUR pe an, iar profitul reprezintă 4-5%. Ca toți întreprinzătorii de succes, Ovidiu Toader a considerat esențial să reinvestească – în stocuri – profitul realizat și a evitat cât mai mult să-l folosească în interes personal. (Sursa: adaptare după ziarul Adevărul din 18 septembrie 2003)

[Exemplul 1-7]

Afacerile companiilor specializate în web design au crescut simțitor în ultimii ani, în condițiile unei creșteri evidente a cererii și dezvoltarea ofertei. În urmă cu 5-6 ani, piața era acoperită mai mult de liber profesioniști sau companii de mică anvergură. În prezent, aproape nu există companie cu pretenții care să nu aibă trecute în buget și investiții pentru dezvoltarea propriului website. Treptat, prezența dominantă au căpătat-o companii din ce mai specializate.

Valentin Bălănescu și Adrian Dumitru au înființat firma Dezibel Media și au intrat pe piața companiilor de web design în septembrie 2001. Adrian Dumitru fusese liber profesionist în domeniu și lucrase pentru o firmă norvegiană în domeniu. Valentin Bălănescu lucrase în domeniul vânzărilor la diverși dealeri GSM.

Primul proiect comun a fost un portal pentru dealerii GSM (<http://www.telefonultau.ro>) care, deși a înregistrat un trafic destul de ridicat, din punct de vedere financiar nu a fost un succes. Web designul a început să fie cu adevărat o afacere abia începând din anul 2000.

Afacerea a fost începută cu 500 USD și două calculatoare personale, bazându-se doar pe cunoștințele lor în domeniul web design-ului și al vânzărilor (citându-l pe Valentin Bălănescu: „Asta e esența oricărei afaceri: să investești cât mai puțin la început. Noi cunoșteam însă destul de bine domeniul”). Strategia de căutare a comenzilor a fost la fel de simplă: au pus mâna pe telefon și au început să caute clienți. Treptat au fost oferite servicii web integrate: web hosting, vânzarea de domenii de Internet.

În 2002, încasările au ajuns la circa 20.000 USD, iar în primele șase luni ale anului 2003 au depășit 40.000 USD, la o rată a profitului constantă de 10-15%. (Sursa: adaptare după revista Capital nr. 33 din 14 august 2003)

i. Norocul este de ajuns

„Dumnezeu îți dă, dar nu-ți pune în traistă”, „Norocul și-l face omul”:

Multe afaceri de succes au beneficiat de circumstanțe favorabile întâmplătoare, dar pentru a te întâlni cu norocul trebuie să fii pregătit, să te uiți în jur și să ai un spirit inovator.

1.2.2 Întreprinzător. Manager. Tehnician

În orice om de afaceri există 3 tendințe deseori contradictorii. Pe de o parte, el este întreprinzător, având are simț de previziune deosebit și mizând pe viitor. În același timp,

el este manager, gestionând resurse limitate și îndeplinind obiective operaționale. În fine, el trebuie să fie tehnician atunci când realizează lucruri concrete.

Aceste tendințe îi influențează permanent comportamentul.

Domeniu	Tendință		
	Întreprinzătorul „Ce vreau să fac?”	Managerul „Cu ce lucrez?”	Tehnicianul „Cum lucrez?”
Orizontul de timp	- termen mediu și lung	- termen scurt și mediu	- termen scurt
Motivația	- accent pe viitoarele realizări; - încredere în forțele proprii.	- accent pe obiectivele și recompensele stabilite în cadrul organizației.	- recompensa este chiar realizarea în bune condiții a produsului.
Elaborarea strategiei afacerii	- vrea să fructifice oportunitățile existente; - nu se limitează la resursele disponibile în prezent; - creează și inovează	- recunoaște o parte din oportunități, dar le filtrează prin prisma resurselor disponibile în prezent; - gestionează.	- nu acordă foarte mare importanță strategiei; se concentrează asupra detaliilor fiecărei operațiuni.
Valorificarea oportunităților	- vrea să profite rapid de oportunități; - preferă soluțiile inovatoare; - își asumă riscuri ridicate.	- preferă oportunități de lungă durată; - acționează lent; - își asumă riscuri moderate.	- ignoră numeroase oportunități; - preferă soluțiile verificate în timp; - are rețineră față de riscurile inițiativelor inovatoare.
Utilizarea resurselor	- menține ținta propusă, chiar în condițiile insuficienței resurselor; mizează pe obținerea de resurse suplimentare în viitor.	- adaptează ținta funcție de resursele disponibile în prezent; - evaluează foarte atent resursele disponibile în viitor.	- segmentează ținta în obiective operaționale de mici dimensiuni; optează deseori pentru soluții care implică un consum ridicat de resurse; - metodologia de lucru, verificată în trecut, exclude aproape complet riscurile.
Controlul resurselor	- se bazează pe utilizarea talentului și a abilităților celorlalți; - își asumă riscuri ridicate, mizând foarte mult pe resursele viitoare atrase.	- controlează în detaliu resursele utilizate; - controlează foarte atent riscurile legate de alocarea resurselor (risipă, insuficiență).	- controlul resurselor nu este considerat o prioritate, primând calitatea produsului.
Stilul de conducere	- se implică în mod direct în fiecare domeniu al afacerii; - deseori, adoptă	- delegă atribuții și responsabilități; - este adeptul structurilor formale	- preferă acțiunile individuale, în care nu depinde și nu trebuie să aibă grijă de alții;

Domeniu	Tendință		
	Întreprinzătorul „Ce vreau să fac?”	Managerul „Cu ce lucrez?”	Tehnicianul „Cum lucrez?”
	structuri informale de conducere; - standarde auto-impuse, interne.	de conducere; - standarde ale organizației, externe.	- standarde externe, cu caracter tehnic.
Distribuția beneficiului	- realizează plus-valoare ridicată; - recompensa bazată pe performanță; - atent la recompensarea investitorilor; - preferă să recompenseze echipe, mai mult decât persoane.	- se concentrează mai puțin asupra maximizării și distribuirii valorii; - are ca obiectiv prioritar protejarea propriei poziții; - recompensează funcție de performanțele individuale și responsabilitatea asumată.	- recompensează funcție de calitatea lucrărilor efectuate.

Denumind aceste 3 tendințe „Întreprinzător”, „Manager” și „Tehnician” putem spune, în alți termeni:

- *Întreprinzătorul* este un vizionar, având abilitatea de a transforma situații obișnuite în ocazii excepționale. El trăiește cel mai bine în viitor, fără a ține prea mult cont de trecut și ignorând în mare măsură constrângerile prezentului.

- *Întreprinzătorul* are o nevoie extrem de mare de a deține controlul asupra oamenilor și evenimentelor.

- *Întreprinzătorul* provoacă dezordine în jur, schimbându-și direcția de acțiune și reconstruind foarte des; această situație este deseori obositoare și frustrantă pentru cei din jur.

- Pentru *Întreprinzător*, lumea se caracterizează printr-o abundență extraordinară de ocazii care nu pot fi valorificate pentru că oamenii nu reacționează suficient de prompt. Practic, ceilalți oameni sunt mai degrabă probleme în calea visului *Întreprinzătorului*.

- *Managerul* este pragmatic, ordonat, planificând totul cu mare atenție. Baza deciziilor sale o constituie organizarea trecută și resursele și constrângerile prezentului.

- *Managerul* are nevoie în primul rând de ordine, de organizare, mai degrabă decât de control.

- *Managerul* observă mai întâi dificultățile valorificării unei oportunități.

- *Tehnicianul* este realizatorul fiecărei activități practice. El nu este interesat de organizarea altor oameni pentru a construi proiecte novatoare, considerând mai important și interesant să construiască personal fiecare lucru în parte, numai astfel fiind sigur de calitatea rezultatului. Prezentul cu provocările lui tehnice, concrete, este cel mai important în viziunea *Tehnicianului*.

- *Tehnicianul* lucrează pe baza unor „rețete” îndelung verificate și, de aceea, are nevoie să controleze fluxul muncii.

Sarcinile Managerului sunt substanțial diferite de cele specifice Întreprinzătorului, iar talentul managerial este fundamental pentru reușita afacerii. Toți întreprinzătorii au tendința de a deveni manageri însă, dincolo de un anumit nivel de complexitate organizatorică, această tendință se reduce foarte mult. În același timp, numai unii manageri reușesc să-și dezvolte în mod individual aptitudinile specifice Întreprinzătorului.

Concluzia finală este că reușita unei afaceri impune echilibrarea celor 3 tendințe.

[Exemplul 1-8]

La începutul anilor '90, Sorin Pâslariu era inginer electronist la o societate de stat din Iași și-și suplimenta veniturile vânzând produse din piele pe care le confecționa el însuși în timpul liber, activitate pe care o desfășura încă din studenție. În 1993, Pâslariu renunță la slujba sigură de la compania de stat și să își deschidă o firmă producătoare de obiecte din piele: „Casa Teo”.

Primul pas a fost un import de piele din Italia în valoare de circa 5.000 USD. Pentru desfășurarea activităților a închiriat un spațiu de 25 de metri pătrați și a adus de acasă propriile mașini de cusut. Produsele rezultate din primul import de piele au fost vândute în aproximativ 6 luni, marja de profit fiind de circa 40%. Din primele încasări a început să returneze banii împrumutați cu dobândă și să caute noi surse de aprovizionare cu piele.

Baza sistemului de vânzări în acea perioadă erau consignațiile; important era, în acest caz, prețul de vânzare, care trebuia să fie comparabil cu produsele aduse din Turcia. După primul an de activitate cifra de afaceri era de peste 10.000 USD, pentru ca până în 1996 cifra de afaceri a firmei să depășească 60.000 USD.

Din cauza variațiilor importante ale cursului de schimb leu-dolar, Pâslariu s-a văzut nevoit să înceapă căutarea de surse autohtone de aprovizionare cu piele. În același timp, aprovizionarea de la tăbăcăriile din România avea avantajul unor relații mai sigure și mai stabile, chiar dacă prețul de cumpărare nu era cu mult mai mic.

Până în 1997, Casa Teo s-a concentrat mai mult pe vânzările în zona Iași. Pentru a asigura creșterea firmei au fost diversificate zonele de desfacere prin căutarea unor colaboratori din țară. Dezavantajul acestui nou sistem de vânzări îl reprezenta dificultatea de recuperare a banilor de la cei care vindeau marfa.

Sorin Pâslariu a hotărât că este mai rentabil să investească în propria rețea de magazine și a închiriat în 1997 un prim spațiu în Iași. Marja de profit a scăzut pe măsură ce erau înființate alte magazine, dar încasările companiei au crescut proporțional cu extinderea rețelei: în 1999 cifra de afaceri a fost de 105.000 USD, în 2000 aceasta a fost de aproape 350.000 USD, iar în 2001 s-a apropiat de un milion de dolari, firma având aproximativ 90 angajați și 7 magazine. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 18 din 1 mai 2002)

1.2.3 Avantajele întreprinzătorului

a. Independența

Întreprinzătorul ia toate deciziile fundamentale privind propria afacere și o îndreaptă pe drumul stabilit de el.

Pentru unele persoane, libertatea conferită de activitatea de întreprinzător este mai degrabă o necesitate decât un lux. Acești oameni pun mare preț pe controlul propriului destin, pe libertatea de decizie și de acțiune.

[Exemplul 1-9]

La sfârșitul anului 1990, Cristi Cafriță, inginer hidromecanic la Romenergo, a hotărât să-și încerce norocul în SUA, plecarea fiind ușurată de includerea sa într-o delegație care urma să negocieze în SUA recuperarea unor creanțe de la partenerii de afaceri.

După finalizarea negocierilor, Cristi Cafriță a rămas acolo și a reușit după un timp să se angajeze ca lucrător necalificat (încărcare/descărcare marfă) la un cunoscut lanț de magazine apoi, prin intermediul unei agenții de recrutare și plasare a forței de muncă, ca inginer, obținând și angajarea cu contract de muncă permanent.

Atunci însă, când soția sa nu a primit aprobarea de a veni SUA, Cristi Cafriță a hotărât să se întoarcă în țară. Ceea ce i-a rămas după această experiență a fost spiritul antreprenorial: „În 1993, când m-am întors din America, eram hotărât să nu mai am nici un șef.”

Pentru că a hotărât că banii pe care îi câștigase în SUA ar trebui investiți în ceva sigur (cumpărarea unui apartament), a început prin a vinde diverse produse la tarabă.

După ce a fost prădat de țigani în plină zi, a hotărât să se mute în Piața Latină, unde a găsit un loc liber chiar în partea cu cel mai bun vad. Comerțul a fost prosper, astfel că a putut să se dezvolte cu încă două tarabe.

În 1995, în urma unei discuții cu un fost coleg de serviciu, a apărut ideea fabricării de mobilier. Au vizitat un târg de utilaje pentru industria lemnului, care se desfășura în acea perioadă, și au achiziționat o mașină universală de tâmplărie în valoare de circa 2.000 USD. Deoarece randamentul partenerului său de afaceri nu era mulțumitor, Cristi Cafriță a cumpărat partea acestuia din firmă.

Firma domnului Cafriță, Livisty SRL, a trecut de la prelucrarea lemnului natur la cea a PAL-ului, specializându-se pe mobila de comandă, un segment de piață ce nu poate fi acoperit de firmele mari (din cauza unor costuri suplimentare prea mari). Printre cei care au preferat mobila produsă de Livisty altor nume mari de pe piață s-au numărat Elena Lasconi, Radu Herjeu, Valentin Ceaușescu, Dan Constantinescu (senator PNL) sau atleta Violeta Beclea-Szekely. Firma are 9 angajați și a înregistrat în 2002 o cifră de afaceri de 2,5 miliarde de lei și un profit de 1% din cifra de afaceri (în 2001 profitul fiind de 7%, ca rezultat al unui volum mai mic de investiții), iar numărul de comenzi depășește capacitatea de producție. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 7 din 13 februarie 2003*)

b. Exprimarea neîngrădită a calităților personale

Majoritatea angajaților au deseori tendința de a acuza mediul intern al organizației pentru randamentul redus al propriei activități. Din acest punct de vedere, întreprinzătorul este limitat numai de propriile abilități în drumul său către succes.

[Exemplul 1-10]

Un exemplu de întreprinzător care a știut cum să facă față cu succes ostilităților din jurul său este Constantin Popeci din Craiova. În 1989 Popeci era director general al IUG – Întreprinderea de Utilaj Greu din Craiova, la care lucra de când a fost fondată între-

prinderea, în 1976. Imediat după revoluție, șefii au hotărât că nu-l mai vor ca director, iar salariații îl întâmpinau cu strigăte de genul „Nu avem nevoie de capitaliști!”.

Dezamăgit și puțin debusolat, a reacționat totuși rapid și hotărât. Cu 300.000 de lei și cu un credit bancar de 1.000 – 2.000 USD, a achiziționat o hală de la fosta Întreprindere de Mașini Agricole și Tractoare, practic un strung stricat și o presă, vechi. Demersurile de cumpărare au fost dificile, trebuind chiar să inventeze un investitor german bogat, pentru a putea convinge factorii decizionali. Când, la 21 mai 1990, a primit cheile halei, a găsit un nou mesaj de întâmpinare: „Popeci, pleacă acasă! N-avem nevoie de capitaliști!”; așa se face că timp de 46 de luni a lucrat singur la strung.

Activitatea a avut însă destul succes pentru a permite inițierea altora, în paralel (de exemplu, aceea de dealer pentru mărcile Mercedes sau Chrysler). Când a considerat că are o poziție destul de solidă, la sfârșitul anului 2002 a achiziționat Întreprinderea de Utilaj Greu din Craiova. Planul de investiții pentru anul 2003 este de 2 milioane USD, activitatea fiind finanțată pentru moment din toate celelalte firme pe care le deține Constantin Popeci. Întreprinderea avea o piață tradițională la exterior, fiind cunoscută în Europa, dar pierduse contracte din cauza marketingului, a nerespectării termenelor de livrare, a neseriozității în relațiile cu clienții. Înainte de cumpărare, angajații făceau grevă de două-trei ori pe lună și nu-și luau salariile cu lunile. În prezent, întreprinderea a reînceput să exporte pe piețele tradiționale, iar conducerea speră să recâștige treptat piața rusă. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 33 din 14 august 2003*)

c. Cunoașterea mai bună a capacităților și limitelor proprii

Multitudinea problemelor la care întreprinzătorul este obligat să găsească soluții duce la o mai bună auto-evaluare. În plus, pentru dezvoltarea afacerii și pentru a depăși concurența, întreprinzătorul este obligat să învețe în fiecare zi ceva nou.

[Exemplul 1-11]

Bogdan Chirițoiu a fost comentator de fotbal american, rugby și lupte la postul de televiziune Pro TV, manager de proiect pentru deschideri de canale (Acasă TV a fost proiectul său), șef de imagine și campanie pentru alegerea lui Ion Țiriac la Comitetul Olimpic Român, director executiv al Fundației Olimpice și a lucrat la departamentul de marketing al unei agenții de publicitate. A realizat însă că, deși câștiga bine, nu reușea să se bucure prea mult de bani, pentru că deseori nu avea timpul pentru a-i cheltui – uneori nici măcar pentru a plăti curentul electric.

Discutând cu Raluca Andor, a realizat că o firmă care își propune să presteze orice tip de serviciu are un succes aproape garantat, bazat pe comoditatea celor mai mulți dintre oameni. Practic, firma urma să facă orice solicita clientul: de la cumpărături pentru cei care nu au timp de așa ceva și până la identificarea unor firme care produc cele mai ciudate mărfuri sau plata lunară a facturilor.

Investiția totală în primul an de funcționare s-a ridicat la 10.000 EUR, o mare parte fiind profitul reinvestit. Firma a fost denumită „James Butler”, pentru a impune respect și a da senzația că este vorba de o firmă serioasă, aspect esențial în domeniul serviciilor.

Firma a început să funcționeze la sfârșitul lunii martie 2002, iar primele comenzi au apărut în aprilie. În prima lună au fost peste 100 de comenzi, aproximativ 50% fiind cereri de aprovizionare la domiciliu. Sistemul este următorul: clientul vrea să i se facă

piața, firma trimite un om care face acest lucru contra unei sume de bani, în funcție de suma cheltuită - pentru cumpărături între 500.000 și 1.000.000 de lei comisionul firmei este de 160.000 de lei. O altă parte importantă din comenzi se referă la obținerea de acte. În timp, au început să apară și alte servicii: catering, dar și situații în care o persoană vrea ca mașina să-i fie dusă la service. Uneori trebuie duse diferite pachete dintr-o zonă în alta a Bucureștiului, sau trebuie scos un câine la plimbare, sau trebuie găsită o menajeră, sau trebuie identificate firma care se ocupă de cele mai variate probleme. Printre cele mai neobișnuite solicitări s-au numărat plantarea unei livezi, construirea unui gard folosind un tip bine precizat de material de construcție, dar și amenajarea unui apartament în perioada când proprietarul era plecat în Canada.

După prima lună de funcționare, cifra de afaceri a fost de circa 1.000 USD, ceea ce a permis acoperirea costurilor. După un an de activitate, cifra de afaceri a companiei a fost de aproximativ 800 milioane lei, iar profitul de 65 milioane lei. În 2003, cei doi întreprinzători speră să dubleze cifra de afaceri și au în vedere chiar dezvoltarea unui sistem de franciză. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 12 din 20 martie 2003)

d. Șansa unui câștig ridicat

Întreprinzătorul de succes câștigă mai mult decât ar putea câștiga în calitate de angajat într-o altă organizație. Acest supliment de venituri este considerat, de regulă, o recompensă pentru riscul asumat și eforturile suplimentare depuse pe parcursul derulării afacerii.

[Exemplul 1-12]

Daniel Ciobanu a lucrat câțiva ani ca bucătar în mai multe restaurante luxoase din București, apoi a plecat în 1994 cu un contract de muncă în Germania, pentru a reuși să strângă banii necesari deschiderii propriei afaceri în România.

După doi ani de muncă s-a întors în țară și, în asociere cu un prieten, a deschis o mică pizzerie, fiecare din ei investind câte 5.000 USD. Cifra de afaceri a pizzeriei a fost de circa 3.000 USD pe lună, iar profitul de 1.000 USD era împărțit în mod egal de cei doi parteneri.

După un an, Daniel Ciobanu a hotărât să își mai deschidă o pizzerie, de data asta pe cont propriu, numele noii pizzerii urmând să fie „Ton-Ton”. Profitul acesteia a fost de 500 USD/lună.

După încă un an de zile, a vrut din nou să se extindă. A discutat cu asociatul său și au ajuns la înțelegere să își recupereze investiția inițială de 5.000 USD și să se retragă din prima afacere.

Banii recuperați i-a reinvestit într-o nouă locație, a cărei cifră de afaceri a fost în 2002 de circa 2.100 USD lunar, profitul fiind de 700 USD/lună.

Din ambele locații pe care le deținea, Daniel Ciobanu a dezvoltat un sistem de livrare la domiciliu pentru zona centrală a orașului București.

Practic, cele două pizzerii realizează o cifră de afaceri de 43.000 USD pe an, profitul net fiind de 14.500 USD anual, adică aproximativ 150 de salarii medii pe economie. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 42 din 17 octombrie 2002)

e. Siguranța locului de muncă

Întreprinzătorul își creează propriul său loc de muncă, a cărui durată depinde numai de propria sa abilitate de a menține afacerea în viață. Nu există riscul concedierii și nici cel al pensionării forțate.

f. Posibilitatea de a ajuta familia

Întreprinzătorul poate asigura locuri de muncă membrilor familiei sau de a realiza diferite lucrări sau servicii în condiții avantajoase și în folosul familiei. În cazul angajării membrilor familiei, etica mediului intern a organizației poate cunoaște o îmbunătățire semnificativă.

Afacerile pot fi continuate de unii membri ai familiei.

[Exemplul 1-13]

Elena și Vasile Gliga din Reghin au învățat meșteșugul viorilor după 20 de ani petrecuți în Fabrica de Instrumente de la Reghin. După ce, colegi de liceu fiind, au fost exmatriculați în clasa a 11-a pentru că erau hotărâți să se căsătorească, au fost nevoiți să se angajeze ca muncitori necalificați la Fabrica de Instrumente din Reghin. Nu au renunțat însă la școală și au fost mai departe colegi la seral, apoi Vasile Gliga a absolvit cursurile Facultății de Industrializarea Lemnului din Brașov. S-au întors apoi la Reghin, la Fabrica de Instrumente, carierele lor având un traseu ascendent.

Vasile Gliga a realizat prima vioară în debara, în 1988, expediind-o pe ascuns la un concurs important destinat lutierilor, la Cremona în Italia. În 1990, au vândut vioara cu care a participat la concurs, au cumpărat o Dacie și au început lucrul acasă, realizând două viori pe lună.

În 1991 au plecat de la Fabrica de Instrumente. Activitatea începută atunci s-a dezvoltat atât de mult încât acum există un întreg grup de firme Gliga, având aproape 900 de angajați și producând circa 3.000 de instrumente pe lună, la prețuri cuprinse între 50 USD (instrumente școlare) și 5.000 USD (unicate), iar numele Gliga este cunoscut în rândul instrumentiștilor la nivel mondial (Sir Yehudi Menuhin a primit, cu câțiva ani în urmă, o vioară Gliga pe care a apreciat-o printr-o scrisoare trimisă lutierului din Reghin).

Cifra de afaceri a depășit 5 milioane USD în anul 2002, 98% din instrumente fiind exportate. Dintre acestea, jumătate ajung în SUA, unde grupul are firma Gliga Violins USA care este administrată de fiul cel mare. În cele mai multe firme soția este acționarul majoritar. Dumitrița, fiica de 23 de ani este directorul de marketing al grupului de firme, iar soțul ei este directorul uneia dintre firme. Mirona, fiica cea mai mică de 17 ani, se ocupă de relațiile cu clienții și participă la târguri internaționale. În plus, pentru Mirona, campioană națională la dans sportiv și foarte bine plasată în topul mondial, a fost înființat în 1998 clubul „Dansul viorilor” iar în 1999 a fost construit un gimnaziu privat cu specific de dans sportiv, care are în prezent 100 de elevi. Vasile Gliga spune simplu: „Totul se datorează familiei”. (Sursa: adaptare după revista Capital nr. 35 din 28 august 2003)

g. Libertatea de a decide singur modul de utilizare a resurselor acumulate

Resursele acumulate pot fi investite în afacerile altora, pot fi depuse la bănci sau investite în propria afacere. Această din urmă variantă constituie alegerea întreprinzătorului.

[Exemplul 1-14]

Silviu Prigoană lucra, înainte de 1989, ca tehnician la Fabrica de Bere din Cluj. În primăvara lui 1990, însă, a renunțat la slujba pe care o avea la Fabrica de Bere și și-a deschis un mic restaurant în orașul Gherla din județul Cluj. Nu a fost însă pe deplin mulțumit de satisfacțiile personale pe care i le aducea afacerea sa și, după ce a citit într-o revistă economică americană din 1991 despre ponderea foarte redusă a serviciilor în economiile țărilor foste comuniste față de situația din țările occidentale, a decis să își dezvolte afacerile în domeniul serviciilor.

Și-a vândut restaurantul de la Gherla și a venit la București, unde a înființat firma de salubritate Rosal. A hotărât să înceapă în forță, a luat un credit de 100 de milioane de lei și a investit în 8 mașini de salubritate, continuând până în 1994 să dezvolte compania. Au avut numeroase contracte de salubritate cu firme sau asociații de locatari, iar în 1998 a reușit să câștige licitația organizată de Primăria București pentru salubritatea domeniului public din sectorul 3.

Între timp, însă, se extinsese în alte câteva domenii: a înființat, de exemplu, o companie care realiza containere metalice (pornind de la necesitățile firmei de salubritate, containerele fiind însă disponibile pe piață la prețuri foarte mari) sau o firmă de software (pornind tot de la nevoile specifice ale firmei de salubritate și analizând prețurile extrem de ridicate de pe piață).

Așa a luat naștere grupul de firme Rosal Servis. Fiecare firmă nou înființată trebuie să deservească celelalte companii ale lui Silviu Prigoană, dar și să aducă profit din relațiile cu terții. Principiul de funcționare este destul de simplu: directorul și responsabilul financiar al noii firme se ocupau de activitatea curentă iar, dacă în câteva luni firma nu aducea un profit de minim 10%, firma era desființată. Rata de succes a fost însă atât de ridicată încât în prezent grupul numără circa 50 de firme, având aproximativ 3.500 de angajați care lucrează în domenii foarte diferite: transport, construcții, deratizare și dez-insecție, comunicații, comerț cu obiecte de artă, producția de proteze ortopedice, para-farmaceutice, mobilă și cherestea, media, management și consulting, leasing, producție de electronice. Grupul de firme are un profit net mediu anual de circa 1 milion USD, la o cifră de afaceri anuală de peste 300 miliarde de lei.

Cea mai recentă mare investiție a lui Silviu Prigoană a reprezenta-o postul de televiziune Realitatea TV, investiția finală urmând a se ridica la circa 8 milioane USD. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 45 din 08 noiembrie 2001*)

h. Obținerea recunoașterii publice

Posibilitatea de a sprijini comunitatea îi oferă întreprinzătorului recunoaștere în mediul său de activitate. Acest sprijin se concretizează în oferirea, prin intermediul pieței, de produse sau servicii utile comunității, precum și în diferite inițiative filantropice.

i. Putere și influență în cadrul organizației

Salariații firmei trebuie să respecte indicațiile întreprinzătorului, ceea ce oferă acestuia satisfacții de ordin psihologic, situația fiind asemănătoare celei din armată sau din domeniul politic.

În plus, întreprinzătorul are posibilitatea de a selecta întreaga echipă de colaboratori, funcție de abilitățile și nivelul său de instruire, ceea ce va facilita organizarea și controlul afacerii.

j. Diminuarea muncii monotone

Întreprinzătorul desfășoară, prin natura demersului său economic, o varietate de activități. În plus, are puterea de a transfera angajaților realizarea unor asemenea activități.

1.2.4 Dezavantajele întreprinzătorului

a. Riscul de a nu obține veniturile așteptate

Evoluția oricărei firme este fluctuantă, inducând variații importante ale veniturilor. Acest lucru implică, firesc, variații ale profitului și, deseori, ale salariilor. În plus, întreprinzătorul acordă prioritate, de regulă, altor obligații financiare în defavoarea venitului imediat.

b. Riscul pierderii capitalului investit

Sunt foarte frecvente situațiile în care, atunci când afacerea dă faliment, întreprinzătorul pierde resursele investite și înregistrează o deteriorare a reputației.

c. Responsabilitatea foarte mare asumată

Întreprinzătorul își asumă singur eventualul eșec al afacerii. El este responsabil de gestiunea resurselor investite. Deciziile pe care le ia el au efect asupra salariilor, clienților, familiei și comunității.

În acest context, este esențială puterea de a lua decizii dificile în momente importante pentru afacere, menținându-și o atitudine pozitivă chiar și în momentele defavorabile, de criză și, în plus, dezvoltarea capacității de a învăța din greșeli (care trebuie considerate oportunități prin care se poate învăța cum se poate acționa mai eficient și nu doar simple obstacole în calea reușitei).

d. Consum foarte mare de resurse personale

Conducerea unei afaceri – și, mai ales, a unei afaceri incipiente – impune un program de lucru foarte încărcat, iar odată cu succesul și dezvoltarea afacerii există o tendință de creștere a efortului care trebuie depus de întreprinzător.

În același timp, recompensa – sub forma profitului – se poate lăsa așteptată un timp îndelungat.

e. Riscul neglijării familiei

Consumul foarte ridicat de resurse (timp, bani) pe care îl impune conducerea unei afaceri duce, frecvent, la tensiuni în cadrul familiei. De multe ori, întreprinzătorii sunt luați pe nepregătite de apariția acestor situații, care le afectează performanțele și chiar îi poate determina să abandoneze o afacere ale cărei roade întârzie să apară.

f. Deteriorarea sănătății

Unul din cele mai importante riscuri pentru un întreprinzător este reprezentat de deteriorarea propriei sănătăți, ca efect al efortului foarte mare depus sau al lipsei de satisfacții; cele mai dificile situații necesită tratamente psihologice de specialitate.

g. Dependența de experți externi în probleme cheie

Pentru realizarea activităților variate și complexe ale firmei, întreprinzătorul trebuie să apeleze la experți (juriști, contabili, consultanți marketing etc.), ale căror activități și decizii nu le poate controla.

h. „Frustrarea parentală” în cazul dezvoltării puternice a firmei

În cazul unei afaceri care crește foarte mult, apare în mod obiectiv necesitatea delegării unor responsabilități salariaților, ceea ce diminuează controlul întreprinzătorului asupra activităților proprii firme.

i. Apariția unor conflicte de ordin etic

Întreprinzătorul este confruntat deseori cu tentația de a încălca unele norme etice pentru a înregistra succese cu afacerea sa. Alteori, poate apărea sentimentul că o anumită situație dificilă poate fi depășită numai dacă sunt ocolite niște norme etice.

j. Pierderea fostului loc de muncă

Atunci când întreprinzătorul renunță la un loc de muncă și inițiază o afacere apare, în cazul insuccesului acesteia, riscul imposibilității de re-angajare în vechiul loc de muncă sau, chiar, de încadrare într-o organizație condusă de altcineva.

Surse bibliografice de Internet

http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,296849,00.html

<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2003/ICSB/papers/36.doc>

<http://www.kznbusiness.co.za/Entrepreneur/EntreCharacter.htm>

<http://www.hut.fi/~esoralah/Entrepreneur.htm>

<http://www.businesstown.com/entrepreneur/index.asp>

<http://www.yeo.org/>

<http://www.ebc.com.au/intro.asp?rnd=19248>

<http://www.stanford.edu/class/e145/materials/Characteristics.html>

<http://www.antelope.unl.edu/newsitems/news030616154027>

http://www.aw-wrdsmt.com/FAQ/characteristics_successful_entre.html

http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,296849,00.html

<http://www.educ.uidaho.edu/bustech/Business/Introductory/Advan-Disadvan-of-Entrep.htm>

<http://www.firn.edu/doe/dwdframe/mk/pdf/080301pa.pdf>

1.3 Auto-evaluarea întreprinzătorului

Înainte de a începe elaborarea oricăror planuri privind afacerea pe care ar dori să o desfășoare în viitor, întreprinzătorul trebuie să aibă în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care va funcționa afacerea, cât și de motivațiile proprii ale întreprinzătorului și ale familiei acestuia (pentru că, în cele din urmă, familia este cea care suportă riscurile unui eventual eșec sau se va bucura alături de „omul de afaceri al casei”, de succesul ideii puse în practică).

Întreprinzătorul trebuie să răspundă la câteva întrebări:

- Cât de bine este informat cu privire la domeniu în care va funcționa afacerea?
- Va putea planifica acțiunile în mod logic?
- Are capacitatea de a acționa cu succes în condiții de risc?
- Este o persoană perseverentă?

- Are capacitatea de a lua decizii cu risc minim pentru afacere, fără a se implica foarte mult afectiv?

- Este un bun organizator?

- Este o persoană responsabilă în gândire și are putere de muncă?

Orice afacere este orientată către crearea de profit, iar concurența cu alți mici întreprinzători face parte integrantă din lumea afacerilor.

Succesul depinde de două elemente fundamentale: impactul afacerii asupra întreprinzătorului și planificarea afacerii.

1. *Impactul afacerii asupra întreprinzătorului.* Trebuie evaluate cât mai precis consecințele și exigențele afacerii pe plan personal. Afacerea va costa probabil multe momente petrecute în mijlocul familiei. Pentru a reuși este nevoie de multă dăruire și de foarte multă muncă. Din aceste motive, trebuie examinate potențialul și posibilitățile de care dispune întreprinzătorul (punctele tari, punctele slabe, limitele înainte de a abandona serviciul actual pentru a porni propria afacere). Dacă sacrificiile sunt acceptate, se poate trece la faza următoare.

2. *Planificarea afacerii.* Elaborarea planului de afaceri, care va prezenta schematic și logic pașii urmați în derularea afacerii, va ajuta la organizarea ideilor, va obliga la analiza obiectivă, critică și nesentimentală a proiectului de afacere, la modul de funcționare și la rezultatele estimate.

Unul din primi pași pe care trebuie să-i facă un întreprinzător este de a găsi răspuns la întrebarea:

„Găsesc o idee de afaceri și apoi îmi fac o firmă pentru a pune în aplicare această idee, sau îmi fac mai întâi o firmă și apoi găsesc o idee de afaceri?”

Răspunsul la această întrebare este legat de evaluarea personală pe care trebuie să și-o facă în prealabil fiecare întreprinzător.

Majoritatea autorilor susțin că stabilirea ideii de afaceri este prioritară, firma reprezentând un instrument pentru transpunerea ei în realitate.

[Exemplul 1-15]

Lipsa unui plan inițial de acțiune duce la o risipă importantă de energie și timp, dar poate fi suplinită printr-un efort concentrat și coordonat. Acesta este cazul lui Constantin Acostoaie, care a lucrat câțiva ani ca inginer, ajungând în același timp profesor la Universitatea din Suceava. Mai mulți prieteni din străinătate au reușit să-l convingă de bogăția de oportunități de afaceri de pe piața românească.

Acest lucru l-a determinat să înființeze în 1997 firma Alinter. Nu a putut face, însă, decât primul pas, pentru că nu avea, de fapt, nici o idee adevărată de afaceri. A încercat mai multe variante, de la intermediari și până la imobiliare, însă nu a avut succes.

La un moment dat și-a dat seama că trebuia să găsească un produs sau serviciu care să fie nou pe piață și s-a gândit că, în viitorul apropiat, orice firmă care se respectă va lua propriilor angajați carduri personalizate. Avea acum, în sfârșit, o idee de afacere, avea deja și firma; singura problemă erau banii. Nici o bancă nu a vrut să-i acorde un credit, iar Constantin Acostoaie s-a îndreptat către firmele care lucrau în domeniul birotic și care se ocupau și de înfolieri. Nici acestea, însă, nu au crezut în succesul economic al unei astfel de inițiative, pretextând că vor fi obligatorii prețuri de vânzare prea mari pentru veniturile din România. Până la urmă, însă, a reușit să împrumute 10.000 USD,

achiziționând o instalație de personalizare a cardurilor și un prim stoc de materie primă din Franța. Din februarie până în aprilie 1998, înarmat cu răbdare, a bătut la ușile majorității firmelor mari care își puteau permite să investească în carduri personalizate pentru angajați. Prima comandă importantă a obținut-o în aprilie și, timp de 4 luni, a personalizat carduri pentru filialele Peco din Moldova.

Ideea inițială s-a dovedit cu atât mai bună cu cât i-a indicat noi nișe de acțiune, iar în 1999 Constatin Acostoaie s-a orientat către sistemele de control al accesului prin carduri magnetice sau coduri de bare și, mai apoi, spre sistemele de acces auto și sistemele de securitate. Astfel, cifra de afaceri a crescut de la 20.000 USD în 1998, la 40.000 USD în 1999 și la 55.000 USD în 2000. În 2002, cifra de afaceri a fost de peste 95.000 USD, iar profitul de aproximativ 15.000 USD. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 49 din 04 decembrie 2002)

1.3.1 Întreprinzătorul de succes

Există o literatură de specialitate foarte bogată care tratează problematica întreprinzătorului și, în particular, caracteristicile comune celor care au succes în afaceri. Cu unele excepții inevitabile, întreprinzătorii de succes par a se înscrie în următorul „portret robot”¹:

- Sunt bărbați cu vârsta cuprinsă între 24 și 35 ani;
- Sunt absolvenți de facultate;
- Au beneficiat de o atenție deosebită în familie (de regulă, sunt copii singuri la părinți);
- Au început să câștige bani încă din adolescență;
- Trăiesc în zone favorabile afacerilor;
- Cadrul cultural-religios stimulează inițiativele de tip antreprenorial.

În România, întreprinzătorul de succes – în conformitate cu topul celor mai bogați oameni din România realizat de Revista Capital în anul 2002 – pare a avea un profil ușor diferit: media de vârstă a oamenilor de afaceri de succes din România este de 45 de ani, căsătoriți și preocupați să-și lase afacerile copiilor.

În plus, majoritatea afacerilor de succes au fost inițiate de specialiști din diferite domenii de activitate, persoane care au trăit o perioadă în străinătate înainte de 1989 sau de foști nomenclaturiști.

Totuși, așa cum întrunirea tuturor acestor caracteristici nu te include automat în categoria întreprinzătorilor de succes, lipsa unora dintre ele nu trebuie să constituie un motiv de îngrijorare nejustificată.

Mediul economic și social poate și el influența numărul și succesul noilor afaceri. De exemplu, o perioadă de prosperitate economică și de rate reduse ale dobânzii va stimula deciziile de pornire a unor noi afaceri. (În acest caz este esențial să se estimeze corespunzător efectul unei încetiniri a activității economice). Recesiunile însoțite de rate înalte ale șomajului pot avea – paradoxal – un efect asemănător. Persoanele proaspăt concediate (sau care sunt nemulțumite de deteriorarea condițiilor de lucru) pot hotărî să încerce inițierea unei afaceri proprii. Unele din aceste inițiative se pot dovedi câștigătoare și pot contribui la redresarea situației economice de ansamblu.

¹ Constantin Sasu, *Inițierea și dezvoltarea afacerilor*, Ediția a II-a, Polirom, Iași, 2003.

Totuși, cele mai relevante rămân trăsăturile personale ale potențialilor întreprinzători.

a. Capacitatea de a-și asuma riscuri

Înainte de a iniția o afacere, întreprinzătorul trebuie să accepte posibilitatea ca, în cazul unui eșec, să piardă capitalul investit și celelalte resurse investite, dar și reputația și situația socială. Pe de altă parte, activitatea oricărui întreprinzător se desfășoară într-un mediu caracterizat de incertitudine.

Deoarece aceste riscuri sunt specifice activității antreprenoriale, întreprinzătorul trebuie să și le asume. El încearcă însă permanent reducerea lor printr-un control cât mai bun al afacerii.

Exemplul clasic este reprezentat, în majoritatea cursurilor cu această tematică, de Bill Gates care a abandonat cursurile celebrei Universități Harvard pentru a începe o afacere cu computere, într-un garaj, într-o perioadă când acest concept nu avea nici un fel de impact în societate – decât, poate în mediile academice. Evoluția ulterioară a firmei creată atunci, Microsoft, reprezintă unul din modelele cele mai frecvent utilizate de succes indiscutabil.

Însă nici istoria antreprenoriatului post-revoluționar din România nu a dus lipsă de exemple de întreprinzători care au știut să abordeze cu mare succes situațiile de risc. Un exemplu deosebit rămâne cel al lui Cornel Tăbăcaru, care a reușit într-un mod strălucit să îmbine viziunea, strategia de dezvoltare personală în vederea valorificării optime a ideii de afaceri, strategia de acțiune dar și deciziile bazate pe risc, atunci când situația le-a impus.

b. Spiritul independent

Majoritatea întreprinzătorilor se bazează numai pe propriile acțiuni și abilități pentru a reuși.

Astfel de persoane care lucrează în organizații mari, suportă o presiune psihologică suplimentară, care îi stimulează să aleagă calea antreprenoriatului.

c. Creativitatea

Întreprinzătorul este caracterizat de capacitatea de inovare pe diferite niveluri (pro-duse, metode de organizare, abordări ale pieței etc.), care îi creează un avantaj relativ.

Această creativitate îl deosebește pe întreprinzător de manager.

[Exemplul 1-16]

Dan Dima, un întreprinzător bucureștean, a pus în 1998 bazele unei agenții de presă destinată posturilor de radio. Agenția sa, Standard Media, a adus ca element de noutate faptul că fiecărei știri îi corespundea un document audio (astfel încât dacă, de exemplu, în știre era vorba despre reducerea taxelor sau impozitelor, acest document audio reda ceea ce spune ministrul finanțelor despre subiect).

Deoarece numele agenției era necunoscut, iar serviciul oferit era absolut nou, beneficiarii au fost foarte reticenți la început. Dan Dima a început prin a obține o listă cu licențele de radio active și cu adresele de contact ale posturilor de radio. Apoi a trimis oferte, până când 12 posturi de radio locale au semnat contracte cu agenția sa.

Aceste posturi de radio făceau parte din rețele media, astfel încât în curând au venit noi clienți: în 1999 au fost încheiate contracte cu 29 de posturi de radio, iar în 2001 numărul acestora a trecut de 80.

Stațiile de radio nu aveau bani să plătească serviciile oferite de agenție și atunci le-a fost propusă o colaborare în regim barter: Standard Media oferea flux de știri și primea în schimb spațiu publicitar. După câteva luni de lucru apărut o nouă situație neprevăzută: agenția avea foarte mult timp publicitar, însă nici un ban. Soluția a fost dezvoltarea unui departament special pentru comercializarea spațiului publicitar, agenția fiind în acel moment proprietara celei mai mare cantități de timp publicitar disponibil pentru cumpărare în București.

La sfârșitul anului 1998 firma a înregistrat pierderi. În 1999 a început să-și plătească datoriile, iar în 2000 și-a achitat impozitele și penalizări de aproximativ 300 milioane de lei, reușind simultan să înregistreze profit. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 30 din 26 iulie 2001*)

[Exemplul 1-17]

Un alt exemplu este cel al inginerilor Constantin Burlacu, Aurelian Benu și Constantin Preduchin, colegi înainte de 1989 la Uzina de Avioane Romaero Băneasa. În 1990, imediat după Revoluție, au hotărât să-și deschidă propria afacere. Pentru că aveau copii destul de mici și știau că jucăriile de calitate sunt greu de găsit, domeniul de activitate a fost ales cu ușurință, dând naștere firmei Juno (inițial Asociația cu Scop Lucrativ Juno – Jucăriile Noastre), una din primele firme particulare înregistrate în România.

Aceasta decizie a presupus inițial câteva CAR-uri și împrumuturi făcute de fiecare dintre cei 3 asociați și, mai mult decât asta, o luptă acerbă cu mentalitatea antiprivatizare predominantă în România.

Primele jucării au fost niște mașinuțe din plastic și tablă, din care au reușit să vândă într-o singură zi 100 de bucăți, pe măsute amplasate în fața magazinelor Bucur Obor și Unirii din București. Cei trei ingineri concepeau, lucrau și montau jucăriile, făcând și distribuția și comerțul în același timp.

Răspunzând la cererea pieței, firma s-a axat treptat pe producerea jocurilor didactice și de construcție, care dezvoltă abilitățile lingvistice, inteligența și creativitatea copiilor de peste trei ani. În 2001, Juno a câștigat o licitație organizată de Ministerul Educației și Cercetării pentru dotarea cu material didactic a 1.000 de școli rurale din câteva județe, participând cu trei tipuri de produse: un alfabetar magnetic pentru uzul elevilor, un macro-alfabetar magnetic destinat profesorilor și o balanță menită să-i ajute pe școlari să înțeleagă mai bine noțiunile legate de cântărire și măsurare. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr.42 din 18 octombrie 2001*)

d. Nevoia de împlinire

Foarte mulți întreprinzători sunt animați de dorința de a atinge anumite obiective pe care le consideră importante.

Nevoia de împlinire este o componentă psihologică importantă a personalității întreprinzătorilor.

e. Încrederea în forțele proprii

Aceasta multiplică forța de acțiune a întreprinzătorului față de forța conferită de suma resurselor economice investite.

Încrederea în forțele proprii influențează și atitudinea partenerilor și colaboratorilor firmei. Finanțatorii și clienții sunt înclinați, în mod firesc, să investească și să cumpere produse în care firma are încredere.

f. Perseverența și inițiativa

Cei mai mulți autori consideră că perseverența este un atribut fundamental al întreprinzătorului.

O idee, oricât de inovatoare și bine articulată, poate fi transpusă în realitate numai cu multă muncă, răbdare și insistență. Unele idei de afaceri, care nu ar fi încadrate de obicei în categoria ideilor de aur, pot fi dezvoltate, treptat, până la stadiul la care dau roade.

Spiritul de inițiativă îl face pe întreprinzător să răspundă mai bine provocărilor mediului de afaceri, deschizând noi „fronturi” pentru a obține avantaje maxime.

[Exemplul 1-18]

Lucian Mihai este originar din Piatra Neamț. După ce a urmat cursurile Facultății de Subingineri de la Târgu Jiu, el a ajuns în Gorj, s-a angajat la Termocentrala Rovinari ca subinginer, unde a lucrat 15 ani.

Absolvent al Liceului de Arte Plastice din Iași și fiind fascinat de dragostea gorjenilor față de tradiții, Lucian Mihai a hotărât în 1995 să înceapă o afacere: producerea de pături și macaturi tradiționale.

În acest scop, s-a urcat în tren și a ajuns la Buhuși, acolo unde bunicii lui lucraseră la Fabrica de Stofe. A aflat că două războaie nemțești de țesut foarte vechi sunt depozitate la fier vechi. Le-a adus în Gorj, bucată cu bucată și, o perioadă, acestea au rămas în curtea sa sub forma unei grămezi de fier vechi.

Apoi a mers la Primărie și l-a rugat pe primar să-i închirieze un grajd al fostului CAP. Timp de câțiva ani a plătit chirie, deși spațiul era practic devastat, neavând nici măcar uși la intrare. A reușit, treptat, să-l renoveze și să-l amenajeze chiar ca spațiu de locuit. În paralel, timp de câteva luni, s-a luptat să monteze războaiele de țesut.

Odată finalizată această etapă, pentru că nu cunoștea nimic despre țesutul covoarelor și nu dispunea de nici o sursă accesibilă de informații în jurul său, a hotărât să meargă din nou la Buhuși pentru a învăța secretele meseriei de țesător. Specialiștii i-au cerut însă bani în schimbul informațiilor. Pe măsură ce reușea să afle câte ceva despre domeniu, constata că mai are multe de învățat despre această afacere și că mai erau necesare câteva investiții. Aproape la fel de greu s-a dovedit și deprinderea tehnologiei de vopsire a lânii, marcată de secrete bine păzite. În acest punct, șansa a reprezentat-o un bătrân din regiune, care s-a dovedit o sursă de informații extrem de valoroasă.

Până în anul 2001, Lucian Mihai a fost obligat să investească în noi utilaje, investiția totală ridicându-se astfel la circa 1 miliard de lei, în condițiile în care la începutul afacerii a fost obligat să împrumute de la bancă suma necesară.

Practic, 2002 a fost primul an în care profitul nu a mai fost reinvestit, astfel încât abia în 2003, după 7 ani de la începerea acestei afaceri, Lucian Mihai vorbește de succes și face planuri de extindere de la realizarea țesăturilor tradiționale și a vopsitului de piele

la producerea de stofe și saci de iută. În plus, Lucian Mihai poartă discuții cu câțiva parteneri străini în vederea desfacerii produselor pe piața externă. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 33 din 14 august 2003)

g. Viziunea și realismul

Întreprinzătorul anticipează și recunoaște oportunitățile pieței, pentru a căror valorificare el mobilizează toate resursele la care acces.

În același timp, întreprinzătorul nu bate la porți închise. El își modifică metodele și obiectivele, atunci când strategia inițială nu dă rezultatele scontate.

[Exemplul 1-19]

Bianca Vlaston, Florin Șerbănescu și Vlad Tocaș au pornit în afaceri la 20 de ani propunându-și să realizeze un website specializat în informații comerciale, o idee relativ banală astăzi dar de-a dreptul revoluționară 1997 în România. Ceea ce le trebuia erau firme dispuse să își pună, contra cost, ofertele pe un site Internet.

În 1997 Internetul era încă în fazele de început în România. Cei trei întreprinzători mergeau cu oferte la clienți care habar nu aveau ce înseamnă Internetul, așa încât trebuiau să realizeze diverse scheme și să le explice ce însemna de fapt acest concept. Practic, au existat clienți care și-au plătit apariția pe acest site dar care nu au intrat nicio dată să vadă cum arată aceasta.

Până în 1999, afacerea s-a menținut la un nivel de supraviețuire, deși fără să înregistreze rezultate spectaculoase. Treptat, piața s-a maturizat și au apărut primele oferte mai consistente de design web, firmele cu care mai lucraseră cerându-le să le proiecteze site-urile. Prețul fiecărei lucrări a crescut treptat, iar firma a reușit să câștige câteva premii la concursuri de web design.

Având vechime pe piață, acum înțeleg altfel modul în care se fac afacerile în acest domeniu. Înțelegând necesitatea strategiei și imaginii au reorganizat firma, fiecare dintre cei trei ocupându-se de un anumit sector: vânzări, imagine și comunicare, aspecte tehnice. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 49 din 06 decembrie 2001)

[Exemplul 1-20]

Un alt exemplu de percepție și valorificare rapidă a unei oportunități de piață este exemplul soților Bădina.

De la niște prieteni din SUA, Mihai și Mihaela Bădina au aflat de „paintball”, un joc în care regula de bază este să îți „împuști” cât mai repede adversarul cu niște bile cu vopsea. După ce au jucat o partidă între prieteni, cei doi au înțeles că are potențial și că pot dezvolta o afacere cu așa ceva în România.

În toamna anului 2000, împreună cu niște prieteni, au luat în locație de gestiune un hectar de pădure la Băneasa, au importat echipamentul din SUA și Canada și au început activitatea. Primele neînțelegeri dintre asociați i-au făcut să decidă să continue pe cont propriu, luând în locație de gestiune un teren situat la aproximativ 1 km depărtare de aeroportul Otopeni. A fost nevoie de un împrumut de 6.000 USD de la niște prieteni cu o dobândă de 20% pe 6 luni, investiția totală ridicându-se la peste 10.000 USD, o mare parte fiind finanțate din profitul obținut. Pentru promovare au fost organizate meciuri între vedete.

Astfel, în 6 luni, firma soților Bădina a realizat o cifră de afaceri de aproximativ 10.000 USD, având în medie 40 de clienți pe săptămână și înregistrând venituri lunare medii de 40 milioane lei.

Afacerea a fost diversificată și spre zona importului de echipament pentru cei care vor să pornească astfel de afaceri în România. În paralel, au înregistrat marca „Paintball”, lucrând la înființarea unei federații de paintball în România. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 23 din 06 iunie 2002*)

[Exemplul 1-21]

În 1996, frații Daniel și Ovidiu Iane au pornit o mică afacere în domeniul serviciilor pentru computere, sub numele Indaco Systems, primele activități fiind instalarea de rețele și repararea de calculatoare.

În 1998, temându-se că activitățile de service ar putea să nu mai meargă prea mult timp, au hotărât să se dezvolte pe o nișă de piață prea puțin exploatată pe atunci: aplicațiile de contabilitate. Aplicațiile au fost realizate în scurt timp, cu ajutorul câtorva studenți, foști elevi la liceele unde firma asigură service. Destul de rapid au descoperit faptul că exista o varietate prea mare de programe și au căutat o altă nișă de dezvoltare: domeniul legislativ.

Și-au propus să realizeze o bază de date cuprinzând actele normative deja emise în România, care urma să fie actualizată periodic, pe bază de abonament: programul „Lege”. Pentru realizarea lui, au demarat negocieri cu Monitorul Oficial, care deținea bazele de date cu textele legislative anterioare, Indaco Systems urmând să dezvolte programul, iar Monitorul Oficial să furnizeze textele și actualizările. Deși colaborarea cu Monitorul Oficial nu a durat decât foarte puțin timp, Indaco Systems a reușit să lanseze produsul care reprezintă în prezent un punct de referință în domeniul software legislativ din România. (*Sursa: adaptare după revista eWeek nr. 39 din 19 Martie 2002*)

h. Hărnicia

Întreprinzătorii au capacitatea de a lucra un timp îndelungat și sunt dispuși să-și dedice majoritatea timpului activităților antreprenoriale, reușind să se auto-motiveze prin îndeplinirea unor obiective intermediare.

i. Capacitatea de organizare și planificare

Majoritatea întreprinzătorilor de succes au un plan scris care le ghidează acțiunile pe parcursul inițierii și dezvoltării afacerii. Este foarte important ca întreprinzătorul să aibă o viziune clară asupra acțiunilor necesare în fiecare situație/etapă. Cel puțin la fel de importantă este, în același timp, capacitatea de a ajusta aceste planuri în cazul unor schimbări bruște ale conjuncturii.

1.3.2 „Capcanele” întreprinzătorului

a. Lăcomia

O tentație căreia trebuie să-i facă față întreprinzătorul, prin prisma puterii pe care o deține în firmă, este de a „stoarce” cât mai mulți bani din propria afacere. Acest comportament duce inevitabil la diminuarea prestigiului în cadrul organizației și pierderea salariaților și clienților.

b. Nerăbdarea

Ca o regulă generală, dezvoltarea unei afaceri necesită câțiva ani, deoarece multe dintre etapele firești de dezvoltare a afacerii nu pot fi „sărite”.

c. Lipsa de încredere în oameni

Atingerea obiectivelor întreprinzătorului presupune, de regulă, o investiție de resurse și un efort uman care nu poate fi realizate de către un singur om. Întreprinzătorul are nevoie de ajutorul mai multor colaboratori (investitori, parteneri, angajați, furnizori, clienți), cu care stabilește relații bazate pe încredere și beneficiu reciproc.

d. Cunoașterea redusă a propriei afaceri

Implicarea într-o afacere ale cărei metode specifice, limite și posibilități nu sunt cunoscute suficient de bine (și pentru cunoașterea cărora nu se depune un efort susținut permanent) este o rețetă sigură pentru eșec.

Întreprinzătorul nu trebuie să se bazeze numai pe experți, el trebuie să-și păstreze capacitatea de evaluare și control a afacerii.

1.3.3 Alte „mituri” legate de întreprinzători**a. Există o „vârstă de aur” pentru întreprinzători**

Succesul în afaceri nu depinde în mod esențial de vârsta întreprinzătorului. Afaceri de succes au fost inițiate și dezvoltate de persoane foarte tinere, dar și de persoane de vârste înaintate.

[Exemplul 1-22]

Ion Pușcă n-a ieșit din Panciu până în clasa a noua. Numai pe perioada studiilor superioare a stat departe de crame, iar după terminarea facultății și-a petrecut întreaga viață în domeniul viticol.

Între anii 1966 și 1988 a lucrat ca oenolog șef la IAS Panciu, actuala Veritas Panciu, și până în 1991 a fost director general al societății Vinicola Focșani, fosta Vinexport. Ion Pușcă și-a legat numele de vinul spumos produs la Panciu, prima șampanie produsă în România după rețeta franțuzească originală din 1670. Prima sticlă de vin spumant preparat la Panciu a fost desfăcută în 31 decembrie 1967, în august 1970 meritele fiindu-i recunoscute prin atribuirea diplomei de inventator pentru realizarea șampaniei de Panciu. În anii '80 a urmat diverse cursuri de specializare în Franța, a absolvit Facultatea de Comerț din București, completată cu studii postuniversitare de oenologie la Iași. Și cu un doctorat în agronomie, specialitatea enologie, luat în anul 1997.

Ion Pușcă și-a înființat propria companie, SC Orizonturi Noi SRL, când împlinise deja 60 de ani, iar magazinul său din București, „Colecția de vinuri îmbuteliate și vărsate”, funcționează de la începutul anului 2003. (Sursa: adaptare după revista Capital din data de 24 iulie 2003)

[Exemplul 1-23]

Daniel Ștefan a intrat în afaceri la 19 ani, când și-a înființat propria firmă. A făcut comerț cu gresie și faianță, a vândut cămăși, a fost distribuitor de ulei pentru 3 județe și a deschis o companie de taximetre (Alfa Taxi).

A înființat apoi o fabrică de încălțăminte, care a necesitat o investiție inițială de 2,5 miliarde lei, din care 1,5 miliarde lei au fost obținuți printr-un împrumut de la niște cunoștințe. Firma s-a orientat apoi spre producția de încălțăminte pentru femei, cel mai rentabil segment, care a fost „atacat” printr-o politică de vânzări agresivă (reclamă puternică, prețuri avantajoase și discounturi). Echipa implicată este foarte tânără, cel mai în vârstă angajat având 29 de ani.

Firma a început și producția pentru export într-o nouă fabrică, pentru care a închiriat cu 3.000 USD o hală de 700 de metri pătrați, a modernizat-o cu 10.000 USD și a dotat-o cu o linie tehnologică nouă în valoare de 200.000 EUR, cifra de afaceri în anul 2002 fiind de circa 1 milion EUR.

Sistemul de distribuție s-a modificat odată cu dezvoltarea afacerii. La început, au fost utilizați distribuitori, apoi a fost organizat un sistem propriu de distribuție, achiziționând în leasing mai multe autovehicule de transport marfă. (*Sursa: adaptare după revista Capital din data de 05 septembrie 2002*)

b. Este suficientă educația din școală pentru reușita în afaceri

Indiferent de modul concret de acumulare a informațiilor, esențial pentru un întreprinzător este cunoașterea aprofundată a sectorului de activitate în care funcționează afacerea sa. Această cunoaștere trebuie dublată, în mod firesc, de o cultură generală care să-i permită să se orienteze cât mai bine și rapid în mediul intern și extern.

c. Bărbații reușesc mult mai frecvent în afaceri decât femeile

Chiar dacă, în totalul întreprinzătorilor de succes, bărbații dețin ponderea cea mai importantă, pe ansamblu, rata de succes și de eșec este aproape egală în cazul bărbaților și a femeilor întreprinzători.

[Exemplul 1-24]

Dana Jianu a ocupat o poziție privilegiată, fiind la un moment dat singura femeie specialist în chirurgie plastică din România într-o lume dominată autoritar de bărbați. Tânăra doctoară a profitat de oportunitățile apărute după 1989 în domeniul chirurgiei plastice, ocupând primul din cele două locuri de chirurgie plastică și reparatorie la secundariat. Pentru că în România chirurgia estetică era slab reprezentată la acea vreme, a pătruns în tainele profesiei în țări cu practică în domeniu: o colaborare cu un chirurg estetician din Germania (deși conducerea spitalului unde era angajată a avertizat-o despre posibilitatea pierderii locului de muncă până în momentul întoarcerii în țară), o bursă de la British Council prin intermediul căreia a putut să studieze managementul sistemului privat sanitar și să se perfecționeze prin practică în chirurgia estetică, a colaborat cu diferiți alți specialiști din diferite țări.

În paralel, a deschis un cabinet particular și a început să acorde consultații pe mai multe ramuri (cardiologie, pediatrie, ORL, ginecologie), în paralel cu activitatea de la spitalul unde era angajată. Când a considerat că are o situație suficient de stabilă din

punct de vedere profesional, în 1997, a renunțat definitiv la activitatea desfășurată în sistemul sanitar de stat.

Pentru cumpărarea spațiului necesar și pentru amenajarea cu dotările strict necesare, investiția inițială a fost asigurată de familie. Creditul nu a fost utilizat nici pentru cumpărarea echipamentelor specifice activității chirurgicale, investițiile fiind făcute pas cu pas.

Din 1994, de la înființarea firmei Proestetica Medical, volumul consultațiilor de chirurgie plastică a crescut de 5 ori; față de anul 1997, volumul intervențiilor chirurgicale a crescut cu 300%. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 43 din data de 25 octombrie 2001*)

Surse bibliografice de Internet

<http://pandecta.com/entguide.html>

<http://www.aentrepreneur.com/welcome.html>

<http://www.bizroadmap.com>

<http://www.angelfire.com/tx/KnowledgeRUs/>

<http://helpbusiness-wi.com/entrepreneurial%20self%20assessment.htm>

<http://www.cbasc.org/alberta/tbl.cfm?fn=quiz>

Bibliografie suplimentară

Vasile Cocriș, Vasile Ișan, *Economia afacerilor*, Graphix, Iași, 1995.

Constantin Sasu, *Inițierea și dezvoltarea afacerilor*, Polirom, Iași, 2003.

Peter F. Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993.

Michael E. Gerber, *Mitul întreprinzătorului*, Amaltea, București, 2003.

Capitolul II. Ideea și oportunitatea de afaceri

Ideea de afaceri constituie fundamentul unei afaceri de succes. Ideile de afaceri care pot fi transpuse în realitate reprezintă *oportunitățile de afaceri*.

2.1 Identificarea ideilor de afaceri

Întreprinzătorul este permanent atent la noi idei de afaceri. El utilizează mai multe surse de inspirație:

a. Experiența anterioară de muncă

Avantaje:

Marea majoritate a afacerilor noi sunt înființate de persoane cu experiență în același domeniu de activitate, în care au lucrat în calitate de angajați, deoarece întreprinzătorul cunoaște foarte bine produsul vândut, procesul de obținere a lui, furnizorii și piața produsului (clienții, concurența), cunoaște organizarea internă necesară și funcționarea firmei după această structură internă.

În ansamblu, această experiență anterioară facilitează foarte mult orientarea proaspătului întreprinzător în mediul de activitate al noii sale firme.

Dezavantaje:

Experiența în același tip de activitate transformă deseori afacerea într-un simplu loc de muncă: întreprinzătorul este tentat să considere că realizarea activităților tehnice importante (așa cum le cunoaște deja din experiență) sunt cel mai important lucru pentru întreaga afacere. În acest fel, el ignoră cu ușurință activitatea de planificare strategică, dar și celelalte activități strict necesare oricărei afaceri dar pe care el nu le-a realizat până acum: marketing, contabilitate. În plus, deseori este depășit de multitudinea activităților pe care trebuie să le desfășoare, ajungând să neglijeze și activitățile de personal sau cele de management.

[Exemplul 2-1]

Elena Ștefan a lucrat în Învățământul de stat timp de 26 de ani, a fost educatoare 12 ani și învățătoare alți 14 ani. Deși era tentată încă din 1990 de posibilitatea de a intra în sectorul privat, de-abia în anul 2002 a făcut pasul decisiv: a devenit patroana grădiniței de copii Melba, împreună cu soțul ei.

În luna octombrie, la deschidere, grădinița avea în îngrijire un singur copil. Cheltuielile cu chiria (plătită în avans pe 6 luni), mobilarea și dotarea cu jucării și material didactic nu au mai lăsat bani pentru publicitate, așa încât în timpul iernii grădinița a fost frecventată doar de 2-3 copii.

În primăvară, familia Ștefan a reușit să strângă bani și să realizeze un website propriu pe Internet. Apoi au utilizat fluturași speciali puși în cutiile poștale ale locuitorilor din zona unde funcționează grădinița. Pe această cale, grădinița a ajuns să aibă în vara anului 2003 zece copii, iar pentru toamnă s-au înscris încă 20 de preșcolari.

Pornind de la întrebările frecvente ale părinților, soții Ștefan au hotărât să achiziționeze și au amenajat un microbuz destinat transportului copiilor. În plus, grădinița oferă drept facilități suplimentare lecții de calculator, coregrafie cu un profesor angajat special, activități, muzică, pictură, intensiv limbile engleză și germană, înot (de două ori pe săptămână, vara, copiii sunt duși cu microbuzul la bazinul Lia Manoliu). La aniversări, copiilor li se organizează petreceri și sunt duși la muzee și spectacole la teatrul de păpuși. Mulțumiți de succesul tot mai mare al grădiniței, soții Ștefan plănuiesc deja înființarea unei școli particulare. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 26 din data de 26 iunie 2003)

b. Hobby-uri sau experiența personală

Avantaje:

Deseori, întreprinzătorul este tentat să transforme o activitate pe care o desfășoară cu pasiune – un hobby – într-o afacere. În cazul în care afacerea eșuează, întreprinzătorul rămâne cel puțin cu satisfacția realizării unei activități care îl pasionează – bineînțeles, cu condiția să nu fi investit foarte mult în afacere.

Dezavantaje:

O astfel de activitate poate fi desfășurată cu rezultate mulțumitoare de un număr foarte mic de oameni, de obicei numai de întreprinzătorul pasionat.

Unul din cele mai mari pericole este subiectivismul inevitabil al întreprinzătorului în privința reacției pieței la produsele pe care le realizează: dacă întreprinzătorul pune atâta pasiune în realizarea produsului său, este obligatoriu ca și piața să aibă o atitudine foarte favorabilă.

Mai mult decât atât, o firmă presupune desfășurarea unei game largi de activități care nu au nici o legătură directă cu hobby-ul întreprinzătorului (de obicei contabilitate, dar și management, marketing etc.). Astfel de activități consumă foarte mult timp, pentru că întreprinzătorul nu are de regulă experiență în realizarea lor și nici în delegarea lor către un specialist.

Pentru contracararea acestor situații negative, întreprinzătorul trebuie să studieze întâi cu mare atenție piața, înainte de a investi într-o afacere. În plus, el trebuie să aibă în vedere și situația creată ca rezultat al dezvoltării activității sale (activități noi care trebuie realizate, informații și resurse suplimentare necesare).

[Exemplu 2-2]

Înainte de Revoluție, Cristian Dulgheru muncea ca mașinist într-o tipografie și era pasionat de culturism. Ideea de a înființa o revistă de culturism i-a venit în primăvara anului 1990, însă marea problemă a fost lipsa banilor. Pentru că era convins că exista cerere pentru o astfel de revistă, a apelat la un împrumut de 25.000 de lei de la o cooperativă de credit. Creditul a fost utilizat pentru tipărirea unui poster, pe care l-a vândut în circa 2 luni și din care a câștigat, la final, 80.000 lei.

Acești bani au fost investiți în revista de culturism, care nu s-a dovedit însă o afacere prea bună, nereușind să vândă spațiul de reclamă disponibil, așa cum planificase. Și atunci a hotărât să promoveze prin revistă produse pe care să le vândă chiar el. În 1994 începe să importe, prin intermediul unui colaborator, suplimente proteice pentru sportivi din sălile de culturism pe care le promovează și le distribuie prin intermediul revistei.

Tot în 1994 intră în contact cu un profesor de la un institut de cercetări, căruia îi solicită să conceapă o mostră de supliment proteic. Mulțumit de rezultat, Cristian Dulgheru închiriază un spațiu la Buftea și începe producția. Succesul a fost imediat, în 2 luni vânzând câteva tone de supliment proteic și înregistrând încasări de aproape 50.000 USD. Banii au fost investiți în achiziționarea unui teren și în construcția și utilarea unei fabrici.

În 1996, cifra de afaceri a firmei sale Redis a depășit 92.000 USD. În anul 2000, ca rezultat al funcționării fabricii proprii, cifra de afaceri a putut depăși 125.000 USD, pentru ca în anul 2002 să ajungă la aproape 200.000 USD, în condițiile unei rate a profitului de circa 30%. În prezent, firma are peste 60 de angajați și colaboratori și realizează mai mult de 23 de produse. Între timp, Cristian Dulgheru a deschis un magazin propriu și a investit 2.000 USD într-un website prin intermediul căruia își vinde produsele. Totuși, în continuare, secretul succesului afacerii sale rămâne, după propriile spuse ale proprietarului, revista de culturism, care nu a dus profituri directe dar s-a dovedit „arma sa secretă” hotărâtoare în cucerirea pieței. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 16 din data de 17 aprilie 2003)

[Exemplul 2-3]

Oana Greceanu și Monica Toderiță au terminat Academia de Studii Economice și au lucrat mai mulți ani pentru diverse firme de aparatură medicală. Ideea unei afaceri bazate pe livrarea la domiciliu de articole pentru gravide și bebeluși i-a venit Oanei Greceanu, care și-a adus aminte de perioada postnatală când trebuia să își trimită soțul la cumpărături. Căutând informații pe website-urile americane, a descoperit un magazin virtual cu astfel de produse și a realizat potențialul unei asemenea afaceri în România.

Împreună cu Monica Toderiță, a stabilit necesarul de investiții. Au realizat împreună cu cei doi soți website-ul <http://www.bebelusultau.ro> și au înființat firma Ask Creativ. Vânzările se realizează prin intermediul website-ului, în paralel cu promovarea prin distribuirea de broșuri la cursurile prenatale, în maternități și cabinete medicale. Inițial, afacerea s-a dezvoltat în București, însă treptat au apărut comenzi și din alte zone ale țării. Website-ul a fost lansat în luna aprilie a anului 2002, prima comandă venind după aproximativ o săptămână.

În prima lună de funcționare, cifra de afaceri a fost de aproximativ 20 milioane lei. Veniturile au crescut treptat, astfel că în luna decembrie a anului 2002 a ajuns la 200 milioane lei. Chiar dacă cifra de afaceri a crescut lunar, profitul a început să apară doar din septembrie 2002, el ajungând la peste 1.000 USD în toată această perioadă, investiția în firmă depășind 4.000 USD.

Website-ul oferă spre vânzare peste 600 de produse, iar dezvoltarea este planificată în special în partea de informații despre perioada pre și post natală. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 3 din 15 ianuarie 2003)

c. Interacțiuni sociale

O sursă permanentă de informații o constituie relațiile de serviciu, cu clienții, distribuitorii, partenerii de afaceri, concurenții, prietenii, rudele, cunoștințele.

În același timp, întreprinzătorul obișnuiește să privească mediul social-economic ca o sursă de oportunități pe care le poate valorifica prin intermediul afacerii sale.

[Exemplul 2-4]

Până în septembrie 2001, Corina Moldovan a lucrat ca prezentatoare de știri la postul de televiziune Pro TV Cluj. A trebuit să vină în București pentru că soțul său a fost mutat cu serviciul. Până în mai 2002 a lucrat, tot ca prezentatoare de știri, la postul de televiziune Realitatea TV. După ce a vândut un teren în Cluj, a hotărât să inițieze o afacere. A căutat ideea timp de 3 luni, dorindu-și o afacere unică, cu totul surprinzătoare.

Ideea deschiderii unui salon de înfrumusețare dedicat exclusiv bărbaților i-a venit în septembrie 2002, în urma unor discuții cu prietenii, când a observat că bărbații sunt desțul de pudici atunci când vine vorba de probleme legate de cosmetică, masaj sau manichiură și pedichiură și că, de fapt, aceștia sunt mult mai interesați de propriul aspect fizic decât se crede de obicei.

În următoarele aproape 4 luni a reușit să găsească un spațiu adecvat și a cunoscut o persoană cu experiență, care îi putea fi de ajutor ca și consultant. A investit câteva zeci de mii de euro în amenajarea spațiului închiriat, achiziționarea aparaturii de specialitate și a mobilierului de comandă, angajarea unui pictor ale cărui tablouri urmau să decoreze salonul. Numele salonului a fost ales „Assante Style”, una din regulile de bază fiind aceea că femeile nu au acces înăuntru. Strategia de dezvoltare include onorarea de servicii la domiciliu pentru clienții fideli, deschiderea câtorva noi locații sau dezvoltarea unui sistem de franciză.

Cifra de afaceri în anul 2003 a fost de circa 75.000 EUR, rata profitului net fiind de 30-35%. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 9 din 27 februarie 2003)

d. Căutări sistematice

Cel mai frecvent, ideile de afaceri apar întâmplător. Chiar dacă o căutare sistematică este o cale pe care cei mai mulți întreprinzători o ignoră, identificarea unor noi idei de afaceri depinde într-o măsură importantă de perseverența întreprinzătorului.

Căutarea sistematică presupune consultarea cărților și a altor publicații de specialitate, utilizarea unor metode tip brainstorming cu implicarea prietenilor, membrilor familiei, accesarea unor baze de date cu patente și invenții. În acest domeniu, Internet-ul a devenit una din cele mai accesibile surse de informații.

e. Evoluțiile macro-economice (tendințe demografice, sociale, tehnologice, afaceri)

Întreprinzătorul este obligat să țină cont de tendințele sociale, tehnologice și economice, care pot indica modificarea așteptărilor și preferințelor clienților, schimbarea modalităților de organizare și funcționare a afacerilor.

[Exemplul 2-5]

Liviu Tănase s-a ocupat, timp de câțiva ani, de producerea și comercializarea brânzeturilor. Nu a fost însă pe deplin mulțumit de ceea ce-i oferea afacerea, așa încât a părăsit industria lactatelor pentru un fotoliu de funcționar bancar.

Cea mai nouă idee are în vedere un incinerator ecologic de deșeuri, pornind de la constatarea că, în virtutea demersurilor de aderare la Uniunea Europeană, românii vor fi obligați să protejeze mediul după reguli stricte, care vor impune rezolvarea problemei gunoaielor, acum o prezență mult prea frecventă.

Firma Mondeco, pentru că acesta este numele incineratorului, a presupus o investiție de peste 300.000 EUR în utilaje automatizate austriece pentru incinerare ecologică. Deocamdată însă, Mondeco lucrează sub capacitate, prețul fiind încă prea ridicat pentru marii poluatori (companiile de stat), dar fiind interesant pentru companiile private (în majoritate, din industria farmaceutică).

Firma, care funcționează în Suceava, are drept concurență o singură firmă, care însă funcționează la Timișoara, un alt motiv pentru care Liviu Tănase privește cu optimism noua sa afacere. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 44 din data de 01 noiembrie 2001*)

Surse bibliografice de Internet

<http://www.smetoolkit.org>

<http://www.ifc.ro>

<http://www.open.americanexpress.com>

<http://www.shopfactory.com>

<http://www.globecharge.com>

<http://www.toolkit.cch.com>

<http://www.myownbusiness.org>

<http://www.paloaltossoftware.org>

<http://www.caucho.com>

2.2 Evaluarea oportunităților de afaceri

După identificarea oportunităților de afaceri este necesară o evaluare aprofundată a acestora.

În acest fel, pot fi evitate multe situații în care subiectivismul întreprinzătorului poate fi fatal afacerii. Este foarte frecventă tendința de supralicitare a intuiției în alegerea afacerii; de foarte multe ori, însă, întreprinzătorul devine incapabil să prevadă piedicile potențiale.

În plus, investigarea cu atenție a oportunității de afaceri sporește foarte mult șansele de câștigare a încrederii unor potențiali investitori.

2.2.1 Procesul de evaluare

Atunci când ajunge la momentul evaluării oportunităților de afaceri, întreprinzătorul trebuie să răspundă la câteva întrebări:

a) Care este durata de viață a oportunității?

Studiile au arătat că afacerile au un anumit ciclu de viață, de regulă de forma: lansare – creștere – maturitate – declin.

Ideal pentru întreprinzător este să intre în afacere în „fereastra de oportunitate” a acesteia, respectiv perioada din ciclul de viață caracterizată de concurență redusă, cererea mai mare decât oferta, preț de vânzare și rata profitului mai mare.

b) Ce mărime are piața produsului?

Bineînțeles, piața potențială trebuie să fie suficient de mare pentru a justifica investiția și efortul inițial a întreprinzătorului.

O piață foarte mare necesită investiții mai mari pentru a o acoperi și înseamnă, în același timp, mai mulți concurenți potențiali.

Din aceste puncte de vedere, deseori, o piață de nișă (de dimensiuni reduse, cu caracteristici foarte bine individualizate) se dovedește o alegere mai potrivită.

c) Ce investiție inițială este necesară?

Cele mai multe oportunități transformate în afaceri necesită o investiție inițială de dimensiuni reduse.

Oportunitățile mai costisitoare, dar capabile să asigure beneficii mai ridicate și care sunt mai atractive pentru investitorii externi, nu au șansa de a fi inițiate deoarece întreprinzătorul – cel care trebuie să de-a viață efectiv afacerii – nu poate asigura investiția inițială cerută de investitori pentru a-și dovedi buna-credință și interesul în afacere.

d) Ce risc implică oportunitatea?

Gradul de risc este un criteriu fundamental de selecție. Riscul oportunității depinde de mărimea investiției inițiale și de perioada de timp pentru recuperarea ei, noutatea afacerii sau produsului și cunoașterea redusă a reacțiilor clienților și concurenților.

e) Care este câștigul minim acceptabil?

Profitul estimat al viitoarei afaceri trebuie să acopere investiția inițială, efortul întreprinzătorului și riscul asumat. În plus, alegând o anumită afacere, întreprinzătorul renunță la alte afaceri potențiale (acesta este așa-numitul „cost de oportunitate”), pierdere pe care se așteaptă să o recupereze, la un moment dat, din afacerea aleasă.

f) Cât de originală e afacerea și cum poate fi ea apărată de concurență?

Originalitatea afacerii asigură impactul asupra clienților oferindu-le satisfacții suplimentare și, simultan, creează un decalaj față de concurență.

Pentru a menține aceste avantaje, întreprinzătorul poate apela la patente, mărci de fabrică sau mărci de comerț.

Pentru a obține o perspectivă cât mai corectă asupra impactului noii afacerii, aveți posibilitatea de a realiza o evaluare preliminară. În acest scop, există câteva metode de lucru:

- *Testul primei reacții:* Prezentați afacerea potențială unui grup de prieteni. Dacă veți primi reacții foarte favorabile, reluați testul pe un grup de persoane necunoscute. Dacă reacțiile sunt în continuare favorabile, colectați cât mai multe informații privind comportamentul consumatorilor (prețul acceptabil, calitatea așteptată, cantitatea necesară).

- *Testul prețului maxim acceptabil* (pentru produse materiale): Studiați reacțiile clienților potențiali la oferirea produsului cu un preț de 10 ori mai mare decât costul de producție estimat. În acest fel, ar fi asigurat profitul pentru activitățile intermediare dintre producție și vânzare-cumpărare (marketing, distribuție).

- *Testul suprapunerii:* Încercați să studiați dacă pe piața pe care o vizați există și alte produse asemănătoare și evaluați succesul pe care acestea le au. Pe o piață mică va fi dificil de intrat cu un produs similar unui existent dar pe o piață mare există șanse de a câștiga o cotă de piață acceptabilă. De aceea trebuie studiată și mărimea pieței.

- *Testul investitorului*: puteți evalua oportunitatea prezentând-o unor investitori experimentați (de exemplu bancheri) care pot să își folosească experiența în a finanța astfel de proiecte. Ei pot să vă furnizeze chiar idei de finisaj asupra începerii afacerii.

- *Testul prototipului*: înainte de începerea afacerii, puteți realiza un prototip pe care să încercați să-l vindeți unui eșantion de clienți, în condițiile comerciale pe care le planificați pentru activitatea propriu-zisă.

Odată ce ați recepționat semnale suficient de încurajatoare în urma evaluării preliminare, urmează etapa analizei detaliate: realizarea planului de afaceri.

Un astfel de plan este extrem de necesar pentru clarificarea diferitelor aspecte legate de inițierea afacerii, inclusiv calendarul activităților. El este, în același timp, un instrument foarte important pentru câștigarea încrederii partenerilor și finanțatorilor. În acest context, trebuie remarcat faptul că imaginea pe care o are un întreprinzător despre afaceri este deseori semnificativ diferită de concluziile la care ajunge planul de afaceri „pus pe hârtie”.

Data fiind importanța acestui instrument, el va fi prezentat pe larg în cadrul unui capitol separat.

Surse bibliografice de Internet

<http://www.bizroadmap.com/bizroadmap/index.asp>

<http://www.thinkinglike.com/>

<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,291618----7-,00.html>

2.2.2 Erori de evaluare

Cele mai frecvente erori care apar în procesul de evaluare a oportunităților sunt:

Subiectivismul

Această eroare se manifestă prin ignorarea unor aspecte negative și accentuarea aspectelor pozitive ale viitoarei afaceri.

Astfel, o persoană cu aptitudini foarte dezvoltate de întreprinzător are deseori tendința de a se complăce în contemplarea previziunilor foarte optimiste, bazându-se foarte mult pe viitor pentru a înlătura piedicile prezente.

O persoană cu abilități manageriale predominante se va concentra asupra unor aspecte precum durata de recuperare a investiției inițiale (raportul între veniturile estimate și investiția inițială necesară), ignorând aspecte precum așteptările clienților, calitatea produselor, inovația.

Un tehnician pornește de la calitatea produsului pe care îl va realiza și nu de la piața pe care el va fi distribuit.

Dacă în evaluarea oportunității de afaceri participă mai multe persoane, subiectivismul se reduce foarte mult.

Studierea insuficientă a pieței

Studiul pieței este o latură esențială a evaluării oportunității de afaceri.

Unul din cele mai importante aspecte care trebuie studiate este durata de viață, „fe-reastra” oportunității, subiect ignorat de cei mai mulți întreprinzători noi. Pentru aceștia, studiile de piață devin necesare numai după apariția unor dificultăți continue în vânzări.

Optimismul exagerat privind rezultatele financiare

Experiența a dovedit că, de cele mai multe ori, costul începerii unei noi afaceri este evaluat la circa 50% din necesarul real.

În plus, veniturile estimate înainte de începerea afacerii sunt supraevaluate într-o măsură importantă, ceea ce face ca multe firme să ajungă în stare de faliment în aproximativ 1 an de la înființare.

Analiza insuficientă a aspectelor tehnice ale afacerii

Atunci când întreprinzătorul nu cunoaște suficient de bine detaliile tehnice ale procesului de realizare a produsului, nu este posibilă planificarea calendaristică și financiară a activității, previzionarea cheltuielilor și a potențialelor probleme tehnice.

Ignorarea sau încălcarea legislației în domeniu

De foarte multe ori, întreprinzătorii au tendința de a considera că riscul începerii afacerii include și nerespectarea unor prevederi legale, atunci când acest lucru îi avantajează.

2.3 Riscul noilor afaceri. Factori ce influențează dezvoltarea antreprenoriatului

Decizia de inițiere a unei afaceri trebuie luată numai după atenta analiză a riscurilor implicate.

În acest scop, cunoașterea condițiilor în care au avut succes sau au eșuat diferite afaceri este un pas foarte important.

Activitatea antreprenorială în ansamblul său este influențată de numeroși factori:

A. La nivel macroeconomic (economia națională, relații economice internaționale) se disting o serie de condiții generale a căror evoluție întreprinzătorul trebuie să o urmărească, dar pe care nu le poate influența în mod direct:

- situația generală a economiei;
- nivelul și evoluția inflației;
- nivelul și evoluția ratei dobânzii;
- existența unor politici de stimulare a accesului la capital;
- cadrul legislativ privind antreprenoriatul.

B. La nivel microeconomic (întreprinzătorul și afacerea sa) libertatea de acțiune a întreprinzătorului este maximă în ceea ce privește:

- Nivelul de competență și pregătire. Abilitățile înnăscute și dezvoltate, cunoștințele dobândite în domeniul producției, financiar, al vânzărilor, al managementului resurselor umane, precum și o atitudine corespunzătoare reprezintă, împreună, singura bază pe care se poate construi o afacere. Atunci când implicarea în afaceri nu este rezultatul unei autoevaluări aprofundate a întreprinzătorului și a unei concentrări a tuturor resurselor disponibile, rezultatul este, cel mai adesea, falimentul.

- *Planificarea atentă a afacerii*, care permite valorificarea oportunităților oferite de piață și evitarea unor probleme frecvente (dificultăți rezultate din lipsa de informații, probleme cauzate de o creștere prea rapidă).

- *Controlul financiar permanent*, prin organizarea unui sistem eficient de evidență financiar-contabilă și controlul permanent a situațiilor financiare. În acest fel se evită subcapitalizarea, investirea nejustificată în fonduri fixe și problemele legate de politica de credit.

- *Salariații*, una din cele mai importante resurse într-o afacere. Întreprinzătorul trebuie să aibă grijă ca angajații să-i fie loiali și să lucreze eficient. Pentru acesta, el trebuie să aibă în vedere permanent nu numai situația financiară sau problemele de producție și de vânzare (așa cum se întâmplă de foarte multe ori), ci trebuie să investească și în procesul de angajare, instruire și coordonare a personalului.

- *Activitățile de marketing*. Indiferent de calitățile produsului, de regulă este nevoie de un efort de marketing susținut pentru a asigura vânzarea, o strategie de marketing bine realizată și pusă în aplicare fiind singura soluție de termen lung.

- *Fraudele*: furturi ale salariilor (cazurile cele mai frecvente), spargerile, furturile din partea clienților sau a concurenților. În acest domeniu, asigurările pot fi de un real ajutor.

2.3.1 Tipuri de risc

Problematika riscurilor poate fi analizată din mai multe puncte de vedere.

A1. Evenimentele care au un impact negativ asupra afacerii, dar a cărui moment al producerii nu poate fi precizat dinainte sunt caracterizate de *risc pur*.

Exemple tipice sunt incendiul, inundațiile sau alte tipuri de evenimente catastrofice naturale, furtul, decesul unor membri foarte importanți din cadrul personalului, falimentul unor clienți etc.

În măsura în care aceste riscuri pot fi analizate statistic, el pot fi asigurate.

A2. Atunci când apariția riscului a fost influențată direct de întreprinzător, este vorba despre *riscuri speculative*.

Exemple tipice sunt situațiile în care se întreprinzătorul mizează pe evoluția favorabilă a pieței (valutare, imobiliare etc.).

Astfel de riscuri nu sunt asigurate.

B1. Modificările permanente ale pieței creează premisele pentru apariția unor *riscuri privind piața*.

Exemple tipice sunt întreruperea fluxului de aprovizionare (ceea ce afectează direct capacitatea de producție și duce, în timp, la înrăutățirea poziționării pe piață a afacerii), reducerea cererii (ca rezultat al modificării așteptărilor clienților, al poziționării față de concurenți etc.) precum și deteriorarea mediului economic (evoluția inflației, modificarea nivelului general al ratei dobânzii etc.).

Astfel de riscuri se manifestă și se dezvoltă lent, ducând frecvent la falimentul afacerilor insuficient de bine planificate și controlate. În plus, astfel de riscuri se pot asigura cu greutate și în condiții mai speciale.

B2. *Riscurile privind proprietatea:*

- Dezastrele naturale (cutremurele, inundațiile, alunecările de teren, furtunile puternice etc.) afectează, de regulă, mai mulți întreprinzători și au efecte negative majore. Soluția cea mai eficientă de protecție împotriva acestor riscuri este asigurarea.

- Incendiile reprezintă situații de risc care se produc frecvent. Protecția presupune atât măsuri complexe de prevenire cât și asigurarea.

- Furturile, spargerile și tâlhăriile, pentru prevenirea și limitarea cărora se pot folosi sisteme de alarmă, agenți de pază, sisteme de supraveghere și, bineînțeles, asigurarea.

B3. *Riscurile privind clienții* se referă la vânzarea pe credit, când clientul rău-platnic refuză să plătească produsul achiziționat, și la posibilitatea apariției unor nemulțumiri privind produsul oferit sau serviciile conexe prestate.

B4. *Riscurile privind personalul* se referă la furturi sau la falsuri realizate de către proprii angajați ai întreprinzătorului. Cauzele țin atât de neselectarea corespunzătoare a persoanelor angajate, cât și de mediul intern al organizației (relațiile dintre angajați și angajator, politica salarială și așteptările angajaților, sistemul de control intern al afacerii și procedurile în cazul unor situații negative). De cele mai multe ori, aceste riscuri pot fi asigurate.

2.3.2 Strategii de gestionare a riscului

În ceea ce privește gestionarea riscului, există 4 posibilități de acțiune:

A. *Evitarea situațiilor de risc* (de exemplu, depunerea zilnică a banilor în cont pentru a evita riscurile legate de utilizarea numerarului).

B. *Prevenirea riscurilor*. Atunci când riscurile nu pot fi eliminate, întreprinzătorul trebuie să încerce să reducă probabilitatea de apariție a unor astfel de situații.

C. *Transferul riscurilor* asupra altei organizații – asigurarea.

D. *Asumarea riscurilor*, atunci când celelalte metode nu pot fi aplicate. Întreprinzătorul își constituie un fond de risc pentru acoperirea pierderilor potențiale, bineînțeles, pentru cazul unor pierderi de dimensiuni destul de reduse.

Aceste metode sunt aplicate, de regulă, împreună.

Bibliografie suplimentară

Vasile Cocriș, Vasile Ișan, *Economia afacerilor*, Graphix, Iași, 1995.

Constantin Sasu, *Inițierea și dezvoltarea afacerilor*, Polirom, Iași, 2003.

Peter F. Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993.

Michael E. Gerber, *Mitul întreprinzătorului*, Amaltea, București, 2003.

Capitolul III. Construirea afacerii

3.1 Lansarea în afaceri

Efortul necesar pentru inițierea unei afaceri noi reprezintă una din componentele principale ale „mitului” întreprinzătorului luptător, deschizător de drumuri.

Dacă în anumite situații o oportunitate de afaceri poate fi valorificată optim numai pe această cale, există și alte posibilități alternative prin care se poate manifesta un spirit întreprinzător: preluarea, perfecționarea și dezvoltarea unei afaceri existente sau concesionarea unui model de afaceri care s-a dovedit funcțional.

Fiecare dintre aceste variante are caracteristici distincte, are avantaje și dezavantaje specifice.

3.1.1 Inițierea unei afaceri noi

Deseori, inițierea unei noi afaceri se dovedește a fi soluția cea mai bună. Acesta este, spre exemplu, cazul realizării unui produs nou (când nu există practic nici o alternativă) sau atunci este avută în vedere o piață în creștere (unde există deja mai multe firme concurente, dar care pot fi achiziționate, de regulă, cu mare dificultate).

În plus, inițierea unei noi afaceri oferă întreprinzătorului satisfacții importante de ordin psihologic.

Această metodă de lansare în afaceri are o serie de avantaje importante:

- *Libertate maximă de acțiune* pentru întreprinzător, care își poate pune în aplicare planurile așa cum dorește. Poate stabili în mod liber modul de organizare a activității funcție de ritmul de dezvoltare a firmei și își poate crea o imagine favorabilă, funcție de ideea pe care o are despre propria sa firmă.

- *Prestanță socială*. Inițierea unei afaceri noi presupune un efort important și solicită foarte mult abilitățile întreprinzătorului. Chiar dacă va avea nevoie, probabil, de diverși experți colaboratori, întreprinzătorul este cel care va primi recunoașterea pentru reușita afacerii și pentru efectele pozitive asupra comunității (locuri de muncă nou-înființate, servicii și bunuri foarte utile, activități caritabile).

- *Lipsa unor „pietre de moară”*. Întreprinzătorul nu este obligat să corecteze greșelile făcute de predecesorii săi în cadrul afacerii, nu trebuie să onoreze obligații contractuale la a căror negociere nu a participat, nu trebuie să adapteze structura organizatorică a unei firme vechi la viziunea sa novatoare, își poate alege mijloacele de producție dorite (echipamente, stocuri).

- *Investiția financiară inițială mai redusă* prin comparație cu achiziționarea unei afaceri funcționale, al cărei preț include elemente precum poziționarea pe piață, imaginea, funcționalitatea prezentă.

Decizia de inițiere a unei afaceri noi trebuie să țină cont de o serie de dezavantaje:

- *Interval de timp îndelungat până la lansarea produsului*. Chiar dacă întreprinzătorul deține experiența și informațiile necesare, este necesar un interval de timp variabil pentru înființarea noii firme (atunci când este cazul), organizarea activităților, stabilirea relațiilor cu furnizorii, rezolvarea problemelor de personal, lansarea produsului noii

afaceri. Acest dezavantaj este cu atât mai important atunci când întreprinzătorul vrea să valorifice o oportunitate imediată de pe piață.

- *Riscul implicat*, mai ridicat decât în cazul achiziționării unei afaceri. Deciziile complexe și variate care trebuie luate pe parcursul procesului de inițiere a noii afaceri reprezintă tot atâtea posibilități de eroare.

- *Credibilitate mai mică* în ochii partenerilor de afaceri, finanțatorilor, clienților, furnizorilor. Relațiile firmei cu terții sunt cu atât mai bune cu cât imaginea sa este mai bună, iar construirea unei imagini reprezentative favorabile poate dura foarte mult timp și poate solicita resurse foarte importante.

- *Dificultăți în atragerea de finanțări inițiale*. Lipsa situațiilor financiare anterioare împiedică utilizarea anumitor instrumente de analiză financiară în evaluarea viitorului afacerii, ceea ce provoacă deseori reticențe din partea finanțatorilor.

- *Obișnuințele de consum ale clienților potențiali*. În cazul intrării pe o piață deja formată, va exista o perioadă de reținere din partea cumpărătorilor, care vor evita produsul nou oferit în favoarea produselor pe care le cunosc de mai mult timp furnizate de producători cunoscuți. Aceasta este una dintre cele mai importante piedici pe care noua firmă trebuie să le depășească la începutul funcționării sale.

- *Reacția concurenței*. Întreprinzătorul trebuie să identifice și să evalueze din timp punctele sale slabe pentru a anticipa probabilele atacuri din partea concurenței.

- *Subevaluarea resurselor și a eforturilor necesare*. Pentru întreprinzător, inițierea afacerii presupune un efort personal foarte mare și, de regulă, pe o perioadă de câțiva ani.

Înființarea unei noi firme este soluția aleasă cel mai frecvent de întreprinzătorul care ia decizia de a iniția o nouă afacere.

Din punct de vedere legal, înființarea unei firme presupune parcurgerea următoarelor etape:

A. *Pregătirea dosarului de înregistrare și autorizare*. Întreprinzătorul trebuie să realizeze o serie de activități obligatorii:

- Verificarea și/sau rezervarea firmei și/sau emblemei;
- Pregătirea actelor doveditoare pentru sediu;
- Redactarea declarației pe proprie răspundere pentru înregistrare;
- Obținerea autorizației emise de administrația publică locală;
- Redactarea actului constitutiv;
- Depunerea capitalului social;
- Acordarea împuternicirii;
- Redactarea declarației de avere;
- Pregătirea actelor privind activitatea comercială anterioară;
- Depunerea specimenului de semnătură;
- Depunerea garanției de către administratori;
- Pregătirea copiilor de pe actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății comerciale;
- Redactarea contractului de administrare;
- Pregătirea copiilor de pe actele de identitate;
- Pregătirea actului de înregistrare a fondatorilor persoane juridice;
- Adoptarea hotărârii organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societății comerciale;

- Redactarea mandatului persoanei care va semna actul constitutiv în numele și pe seama fondatorului persoană juridică;

- Obținerea certificatului de bonitate;
- Certificarea copiilor;
- Obținerea avizelor prealabile prevăzute de lege.

B. *Înregistrarea firmei*. După depunerea dosarului, se realizează următoarele activități:

- Autorizarea constituirii comerciantului de către judecătorul delegat;
- Obținerea, pe cale electronică, a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice;

- Redactarea încheierii judecătorului delegat;
- Înregistrarea comerciantului în registrul comerțului;
- Editarea certificatului de înregistrare.

C. *Autorizarea funcționării firmei*, respectiv activitățile necesare pentru autorizarea funcționării unei firme de către instituțiile publice abilitate. Aceste activități sunt realizate după data depunerii dosarului la Biroul Unic și până la data eliberării anexei conținând avizele/autorizațiile/acordurile necesare funcționării: autorizația PSI, sanitară, sanitar-veterinară, pentru protecția muncii, pentru protecția mediului etc.

D. *Notificarea către instituțiile publice*, respectiv activitățile de notificare a înregistrării firmei către alte instituții publice cu atribuții legate de publicitatea, înregistrarea sau evidența comercianților.

Efectele juridice ale etapelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei firme sunt:

- Semnarea actului constitutiv de către asociați reprezintă etapa consensuală, care produce efecte între părțile semnate.

- Autorizarea legalității constituirii unei societăți comerciale revine judecătorului delegat. Acesta autorizează constituirea comerciantului persoană juridică și dispune înregistrarea în registrul comerțului.

- Înregistrarea (înmatricularea) societății comerciale în registrul comerțului are rol constitutiv. De la data înregistrării în registrul comerțului societatea a dobândit personalitate juridică.

- Publicarea în Monitorul Oficial a încheierii judecătorului delegat produce efecte față de terți.

3.1.2 Cumpărarea unei afaceri existente

Uneori, în special în cazul unor afaceri de mari dimensiuni, înființarea unei noi firme este mult prea costisitoare. În astfel de situații, cumpărarea unei afaceri existente poate fi o opțiune mai bună, chiar dacă poate fi dificilă identificarea unei afaceri de vânzare în domeniul de interes al întreprinzătorului.

Această soluție de intrare în afaceri are o serie de avantaje:

- *Moștenirea situației anterioare favorabile*. Cel mai mare avantaj al achiziționării unei firme existente îl constituie faptul că se obține un mecanism de afaceri deja constituit. Firma are deja o imagine formată, este cunoscută de clienți, are o rețea de relații stabile cu furnizorii, dispune de salariați calificați și de un sistem de organizare internă a activității.

- *Credibilitatea*. Prin achiziționarea firmei, întreprinzătorul preia efectele pozitive ale rezultatelor anterioare ale firmei. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii.

- *Posibilitatea planificării pe baza unor date reale*. Întreprinzătorul va utiliza datele financiare ale activității anterioare pentru a-și fundamenta strategia de dezvoltare a afacerii. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii.

Uneori, afacerile pot fi cumpărate la prețuri foarte mici, funcție de motivele care au stat la baza deciziei proprietarilor de a vinde.

Achiziționarea unei afaceri existente poate prezenta, în același timp, o serie de dezavantaje:

- *Imaginea nefavorabilă*, pentru îmbunătățirea căreia întreprinzătorul trebuie să depună un efort important.

- *Moștenirea situației anterioare nefavorabile*. Deseori, situația firmei achiziționate se încadrează numai parțial în imaginea pe care o are întreprinzătorul despre noua afacere, fiind necesare investiții semnificative pentru modificare. În plus, de multe ori situația curentă a firmei achiziționate impune schimbări importante (înlocuirea unor utilaje uzate fizic sau moral, modificări ale politicii de personal, îmbunătățirea managementului firmei și a strategiei de marketing).

- *Rezistența la schimbare*. Deseori, întreprinzătorul ajunge la concluzia că este utilă modificarea culturii organizaționale în conformitate cu noua sa viziune.

Uneori, întreprinzătorul constată, după încheierea tranzacției, că a obținut bunuri supraevaluate sau că nu a fost informat de aspectele nefavorabile legate de afacerea tranzacționată.

Pentru achiziționarea unei afaceri trebuie parcurs un proces complex. Pentru a putea identifica cea mai potrivită afacere, întreprinzătorul trebuie să-și stabilească o serie de criterii de evaluare a afacerilor disponibile și să desfășoare o serie de cercetări.

Practic, procesul de cumpărare a unei afaceri se desfășoară sub forma unei succesiuni de etape:

Etapa 1: *Definirea obiectivelor achiziționării afacerii*, funcție de care va fi orientat întreg procesul de căutare și evaluare. În acest scop, obiectivele trebuie să fie clar stabilite și realizabile.

Etapa 2: *Studierea pieței vizate*. Întreprinzătorul trebuie să evalueze evoluția cererii și a ofertei de pe piața pe care ar intra dacă achiziționează afacerea.

Etapa 3: *Evaluarea ofertelor*. În analiza informațiilor furnizate de vânzătorul potențial, întreprinzătorul trebuie să țină cont de motivele pentru care firma este oferită spre vânzare. Pentru aceasta, este obligatorie consultarea mai multor surse de informații: clienți, concurenți, furnizori, salariați, investitori, instituții financiar-bancare.

Motivația de vânzare poate avea mai multe motive:

- retragerea din activitate (pensionarea), problemele de sănătate, dorința unei schimbări majore în viață, neînțelegeri între partenerii de afaceri, probleme legate de moștenire (motive frecvent invocate);

- presiuni și neînțelegeri în familie, tendința reducerii pieței, apariția unei oportunități mai bune pentru vânzător, apariția unor rezultate negative pe care vânzătorul nu reușește să le controleze (motive invocate mai rar);

- concurența agresivă, relații dificile cu furnizorii, nemulțumiri din partea salariaților sau plecarea unor salariați-cheie, baza materială nu mai permite atingerea unor perfor-

manțe maxime, produse depășite, probleme juridice potențiale de anvergură, lichidare forțată (motive foarte rar invocate).

În măsura în care identificarea motivelor reale de vânzare nu aduce la lumină informații care să transforme achiziția planificată într-o capcană pentru întreprinzător, acesta trebuie să realizeze o analiză a situațiilor financiare existente. În această fază, colaborarea cu experți contabili poate ajuta la identificarea eventualelor încercări de îmbunătățire forțată a situației contabile (creșterea forțată a volumului fizic al vânzărilor și a veniturilor sau reducerea costurilor).

În continuare, întreprinzătorul trebuie să evalueze fizic bunurile care formează patrimoniul vizat.

Este esențială evaluarea utilajelor și echipamentelor, stocurilor, echipamentele de birou. Trebuie obținute informații privind planurile de reparații și cheltuielile curente de funcționare și întreținere.

Există o componentă a patrimoniului mai dificil de evaluat: „goodwill”-ul. În acest caz, trebuie utilizate drept surse de informații clienții, furnizorii, colaboratorii, concurența.

Foarte importantă este evaluarea resurselor umane. Este foarte importantă cultura organizațională, relațiile dintre angajați și conducere, relațiile dintre angajați, structura și nivelul de calificare a personalului. În acest scop sunt extrem de utile discuțiile prealabile cu salariați-cheie, inclusiv pentru a stabili care dintre aceștia au intenția de a părăsi firma odată cu schimbarea proprietarului.

De asemenea, trebuie clarificată situația afacerii din punct de vedere legal. Dată fiind importanța și complexitatea deosebită a problemelor de această natură, este necesară prezența unor specialiști în domeniu. Aceștia vor trebui să verifice în ce măsură afacerea vizată este în litigii privind proprietatea, clienții, furnizorii etc. Trebuie analizate contractele aflate în derulare (chirii, concesiuni, leasing, achiziții, vânzări). De asemenea, trebuie prospectate perspectivele sectorului de activitate în termenii posibilelor restricții legale viitoare, cerințe de protecția mediului etc.

În măsura în care afacerea vizată se dovedește în continuare interesantă, este necesară determinarea unei valori estimative a afacerii, care va constitui o bază pentru negocierea cumpărării sale.

Din punctul de vedere al vânzătorului, prețul trebuie să fie destul de mare pentru a acoperi efortul depus până în momentul vânzării și valoarea patrimoniului curent. Pentru cumpărător, afacerea este în mod esențial un patrimoniu pe care el îl va reorganiza și dezvolta funcție de propria sa viziune.

Nu există o regulă general acceptată de evaluare a unei afaceri, ci doar diverse metode de calcul care trebuie utilizate în paralel și, întotdeauna, numai ca o bază pentru negocierea propriu-zisă.

Factorii luați în calcul în estimarea valorii unei afaceri sunt: valoarea activului, „goodwill”-ul estimativ, profitul potențial și randamentul așteptat al investiției în afacere.

Stabilirea valorii estimative a afacerii trebuie realizată cu concursul unor specialiști și presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Analiza preliminară (pe baza stabilirii exacte a obiectului tranzacției și a informațiilor necesare din interiorul și din exteriorul afacerii);
- Calcularea valorii estimative a afacerii, pe baza metodelor clasice (metode patrimoniale, metode bazate pe cifra de afaceri, metode bazate pe profit sau metode mixte) ori metode bursiere (nerelevante pentru firme mici sau mijlocii, de regulă.).

- Alegerea intervalului de negociere, respectiv al prețului minim și al prețului maxim pe care este interesat întreprinzătorul să-l plătească pentru afacerea avută în vedere.

Etapa 4: *Elaborarea ofertei de cumpărare, ținându-se cont și de eventualele cerințe particulare ale vânzătorului.*

Etapa 5: *Negocierea achiziționării afacerii.*

3.1.3 Concesionarea (franciza)

Această modalitate de afaceri se concretizează în garantarea de către proprietarul unui produs sau a unei afaceri (francizor) a unor drepturi exclusive către un franciz, în schimbul plății unor redevențe.

Există două tipuri principale de franciză:

- *Franciza de produs sau marcă de comerț*, care are ca obiect un produs sau o marcă comercială, pe care francizorul vrea să distribuie într-o anumită zonă geografică prin distribuitori exclusivi.

- *Franciza de afacere*, care are ca obiect modul de funcționare al unei afaceri (echipamente de lucru, proceduri de operare, standarde de calitate dar și management, marketing, instruire pentru personal etc.).

[Exemplul 3-1]

După ce a lucrat în cadrul departamentului de marketing al unei companii producătoare de țigări, Cristian Onețiu s-a hotărât să își deschidă propria afacere. O perioadă destul de lungă de timp a câștigat destul de bine din intermediari, făcând rost de ceea ce piața avea nevoie. Prima afacere importantă a constatat în transformarea a 3 garaje într-un mic bar de karaoke în Timișoara. Cu banii obținuți astfel a deschis un club în centrul orașului și, ulterior, a investit într-un ștrand.

Ceea ce își dorea, însă, cel mai mult Onețiu era dezvoltarea unui sistem "network marketing". În acest scop, s-a interesat pe Internet pentru a găsi potențiale companii interesate să vină în România. Cum, de cele mai multe ori, interesul pentru România era aproape anulat de teama riscurilor sau a puterii scăzute de cumpărare a românilor, a achiziționat franciza unei companii din Statele Unite printr-un francizor englez pentru a implementa sistemul acesteia în România. Împreună cu fratele său și, mai apoi cu încă 2 prieteni, Onețiu a reușit să strângă fondul pentru investițiile inițiale.

În anul 2001 au achiziționat pentru 30.000 USD franciza, adică un program și cunoștințele despre cum să organizeze rețeaua: firma lui Cristian Onețiu urma să cumpere produse vrac de la furnizori externi cu care francizorul din Marea Britanie a negociat în prealabil prețul, produsele urmau să fie ambalate în România, distribuția făcându-se printr-o rețea care funcționează pe principiul acordării de discounturi celor care comandă mai mult. Un prim distribuitor vine și comandă produse de la firma lui Cristian Onețiu și caută alți furnizori cărora să le distribuie produsele, sistemul funcționând mai departe. Cu cât acest prim distribuitor își creează o rețea de distribuție mai vastă, cu atât volumul de vânzări al acestuia crește, iar comisioanele obținute sunt din ce în ce mai mari.

Primii pași au presupus venirea în capitală (conform contractului de franciză) pentru a căuta depozite. Apoi au înființat firma Vision Grup International și au început să avizeze și să înregistreze produsele la OSIM. Activitatea lor a debutat în luna martie a anului 2003, iar sistemul de distribuție a început cu 4 distribuitori, funcționând doar în

zona dintre București și Timișoara. În prezent, sistemul are peste 1.400 de oameni, încasările Vision Grup International crescând în fiecare lună: în prima lună au fost de 60 de milioane de lei, iar în luna iulie au ajuns la aproape 800 milioane lei, rata profitului variind între 8 și 15%. După dezvoltarea rețelei, în circa 2-3 ani, Cristian Onețiu estimează chiar posibilitatea ca francizorul să vină să cumpere întreaga rețea. (*Sursa: adaptare după revista Capital din data de 07 august 2003*)

Această metodă de intrare în afaceri are o serie de avantaje majore:

- *Preluarea unei afaceri viabile.* Afacerea care face obiectul francizei este îndelung verificată în practică, în economia reală, fiind astfel organizată încât să faciliteze transferul prin franciză. Cumpărătorul francizei obține metoda de organizare internă a activității productive, dar și a relațiilor cu clienții, furnizorii, concurenții sau alți terți. În plus, francizorul sprijină cumpărătorul tehnic, organizatoric, financiar, la începerea activității sau dacă există posibilități de extindere. Practic, toate aceste lucruri înseamnă implicit că francizul are șanse de succes mai ridicate.

- *Asistență tehnică și managerială.* Deoarece câștigul francizorului depinde de succesul activității desfășurate de franciz, el îl sprijină pe acesta în toate fazele stabilirii noii activități, începând cu sugestii privind alegerea locului de desfășurare a activității și amenajarea spațiului și până la selectarea și pregătirea personalului și instruirea în management. Activitățile de instruire continuă, de regulă, pe parcursul derulării activității funcție de necesități.

- *Investiție inițială mai redusă.* De regulă, experiența posesorului francizei permite stabilirea mai precisă a fondului de rulment și evitarea unor cheltuieli neprevăzute.

- *Imagine foarte bună.* Apartenența la un lanț de francize garantează întreprinzătorului recunoașterea extrem de rapidă, pe baza prestigiului de care se bucură francizorul. În plus, cumpărătorul francizei este instruit cu privire la tehnicile de marketing care trebuie utilizate pentru menținerea acestei imagini favorabile.

Franciza are, totuși, câteva dezavantaje importante:

- *Libertate redusă de mișcare.* Franciza presupune respectarea strictă a „manualului de funcționare” al afacerii cu un grad de detaliere foarte mare, ceea ce se va dovedi o îngrădire majoră pentru întreprinzătorul creativ și dornic să inoveze.

- *Costuri ridicate pentru franciză.* Nu numai dreptul de a desfășura afacerea sub forma stabilită de proprietarul francizei costă o sumă importantă, dar toate serviciile furnizate de acesta (organizare, instruire etc.). Pentru toate acestea, cumpărătorul plătește o parte din profit și efectuează o serie de cheltuieli de publicitate.

- *Dificultăți la vânzarea francizei.* Atunci când, din diferite motive, întreprinzătorul decide să nu mai continue activitatea luată sub franciză, el o poate vinde numai cu acordul proprietarului francizei care trebuie să accepte în prealabil cumpărătorul.

- *Existența unor riscuri specifice.* Identificarea cu franciza duce, atunci când imaginea francizorului se deteriorează, la o înrăutățire a imaginii francizului; acest lucru se poate produce și atunci când o serie de cumpărători ai francizei aduc, prin activitatea lor, atingere imaginii afacerii iar proprietarul francizei nu reacționează destul de prompt pentru a-și repara imaginea.

Pe de altă parte, uneori cumpărătorul nu primește tot sprijinul așteptat din partea proprietarului francizei, cea mai sigură cale de evitare a unor astfel de situații fiind redactarea cu maximă atenție a contractului (acordului) de franciză.

Surse bibliografice de Internet

<http://www.biroulunic.ro>
<http://www.mimmc.ro/consultanta/modele.php>
<http://www.cci.ro/>
<http://www.onrc.ccir.ro/>
<http://www.apaps.ro>
<http://www.onlinewbc.gov/docs/starting/>
http://www.sba.gov/starting_business/index.html
<http://www.bizroadmap.com/bizroadmap/actionguides/index.asp>
<http://www.franchisearch.com/>
<http://www.successmanifesto.com/>

3.2 Alegerea tipului de firmă

Conform legislației în vigoare, pentru a derula o afacere întreprinzătorul are următoarele posibilități de organizare:

- întreprinzător individual sau asociație familială;
- societate comercială.

a. Întreprinzător individual sau asociație familială

Acestea sunt cele mai simple forme de organizare a activității economice. Nu au statutul de persoane juridice.

Întreprinzătorii individuali (PF) pot fi persoane fizice cu domiciliul în România sau în spațiul european. Ei pot desfășura o activitate independentă în baza Decretului-lege nr. 54/1990 privind organizarea și desfășurarea unor activități pe baza liberei inițiative, în urma unei autorizații eliberate de Primăria locală și înregistrate la Oficiul registrul comerțului.

Asociațiile familiale (AF) se pot constitui cu participarea membrilor unei familii cu gospodărie comună din aceeași localitate, în baza aceluiași Decret-lege nr. 54/1990 și pe baza unor proceduri similare celor specifice întreprinzătorilor individuali.

În ambele cazuri, *activitățile permise* sunt prevăzute în Decretul-lege nr. 54/1990.

Activitățile nepermise prevăzute în H.G. nr. 201/1990 privind aprobarea Decretului-lege nr. 54/1990 sunt:

- fabricarea și comercializarea de produse explozibile, toxice, otrăvuri, droguri, narcotice, radioactive;
- prelucrarea tutunului;
- extracția și prelucrarea țițeiului și gazelor naturale;
- fabricarea spirtului;
- imprimarea hărților;
- contrabanda, specula;
- jocuri de noroc, remedii secrete (vrăjitorie, ghicit);
- comerț cu inamicul.

Aceste forme de organizare a activității întreprinzătorului au o serie de avantaje:

- Procedura simplă de autorizare, ceea ce permite întreprinzătorului să profite mai rapid de oportunitatea descoperită.

- Costuri reduse de autorizare.
- Evidența contabilă simplificată.

Există însă și o serie de dezavantaje:

- Răspunderea nelimitată a întreprinzătorului cu întreaga sa avere.
- Posibilități mai reduse de dezvoltare.
- Posibilități mai reduse de finanțare de către investitori și creditori.

Pașii de urmat pentru ca o persoană fizică să poată fi autorizată:

1. Trebuie obținută o autorizație de la Primărie.
2. Cazierul fiscal (care se obține de la Finanțe) însă, pentru a obține cazierul fiscal, trebuie prezentat cazierul judiciar (care se obține de la Poliție); în plus, cazierul fiscal este valabil 15 zile.
3. O dovadă de spațiu (contractul casei sau un contract de închiriere a unui spațiu), care trebuie să fie în copie.
4. O copie a actului de identitate (B.I. sau C.I.).
5. Cu toate aceste acte trebuie mers la Registrul Comerțului (în termen de 15 zile, atâta timp cât e valabil cazierul fiscal), unde un consilier juridic se va ocupa de autorizarea persoanei fizice în cauză.

b. Societate comercială

Actul normativ fundamental pentru organizare și funcționare îl constituie Legea nr. 31/1990 republicată.

Societatea comercială dobândește personalitate juridică de la data înregistrării în Registrul comerțului. Societățile comerciale pot avea una din următoarele forme juridice:

- *Societate în nume colectiv (SNC);*
- *Societate în comandită simplă (SCS);*
- *Societate pe acțiuni (SA);*
- *Societate în comandită pe acțiuni (SCA);*
- *Societate cu răspundere limitată (SRL).*

Câteva aspecte cheie care trebuie avute în vedere la alegerea tipului de firmă sunt sintetizate în tabelul următor:

Criterii	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
Număr minim persoane participante	1 persoană <i>sau</i> membrii unei familii	Minim 2	Minim 5	1 – 50 asociați
Capital social minim	-	-	25.000.000 lei	2.000.000 lei
Structura capitalului: - numerar - în natură - creanțe	-	- obligatoriu - opțional - admis	- obligatoriu - opțional - numai la SA	- obligatoriu - opțional --

Criterii	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
			prin constituire simultană	
Răspunderea întreprinzătorul ui	Nelimitată (cu averea personală)	Nelimitată și solidară, cu excepția asociațiilor comanditari	Limitată la capitalul sub- scris, cu excep- ția asociațiilor comanditari	Numai cu capitalul subscris
Restricții pentru asociați	Nu este cazul	Asociații nu pot lua parte ca aso- ciați cu răspun- dere nelimitată în alte societăți concurente, fără consimțământul celorlalți asociați	-	Asociatul unic nu poate avea calitatea de unic asociat decât într-o singură societate
<i>Procedura de înregistrare și autorizare a funcționării:</i>				
Autorizarea primăriei locale	X	-	-	-
Rezervare firmă/ emblemă	X	x	x	x
Redactare act constitativ	-	x	x	x
Dovada sediului	X	x	x	x
Depunere capital social	-	x	x	x
Constituie dosar	X	x	x	x
Înregistrare în registrul comerțului	X	x	x	x
Autorizarea funcționării : PSI, sanitară, sanitar-veteri- nară, protecția muncii, pro- tecția mediului	X Se obține personal de la autoritățile com- petente, odată cu autorizarea primăriei	x Se obține prin Biroul Unic	x Prin Biroul Unic	x Prin Biroul Unic
Costuri medii estimate pentru constituire	PF: 500.000 lei AF: 1.000.000 lei	4.000.000 lei	5-6.000.000 lei	4-5.000.000 lei
Durata procedurilor de constituire	50 zile	20 zile	20 zile	20 zile

Criterii	PF AF	SNC SCS	SA SCA	SRL
Instituții unde trebuie să meargă întreprinzătorul	Primărie Camera de comerț și industrie	Camera de comerț și industrie	Camera de comerț și industrie	Camera de comerț și industrie
Evidența financiar-contabilă a afacerii	Contabilitate în partidă simplă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în partidă dublă
Sistem de impozitare	Impozit pe venitul anual	Impozit pe profit	Impozit pe profit	Impozit pe profit
Administrare și control	Nu există reglementări exprese	1 sau mai mulți administratori, numiți prin actul constitutiv sau aleși ulterior de adunarea asociaților	Administrator unic sau consiliu de administrație Controlul este asigurat de cel puțin 3 cenzori, care au 3 supleanți	1 sau mai mulți administratori, numiți prin actul constitutiv sau aleși ulterior de adunarea asociaților Controlul este exercitat de asociați sau, facultativ, de un cenzor (numirea cenzorilor este obligatorie dacă numărul asociaților trece de 15)

Sursa: adaptare după <http://www.biroulunic.ro>, august 2003

3.3 Planul de afacere

Mulți autori consideră că realizarea planului de afacere este cea mai importantă etapă din procesul de lansare a unei noi afaceri (sau de dezvoltare a unei afaceri existente).

Întocmirea unui plan de afaceri coerent necesită un timp și un efort important, inclusiv pentru oamenii care au experiență în domeniu. El reprezintă o hartă a viitoarei afaceri, îmbunătățind șansele întreprinzătorului de a atinge ținta propusă.

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizații la fel.

În același fel, nu există o formulă magică pentru elaborarea planurilor de afaceri. Există însă anumite aspecte tipice care trebuie atinse în elaborarea planului de afaceri, astfel încât planul să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic.

În acest fel, 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. El demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Pentru ca viitorul afacerii să nu devină o necunoscută imposibil de controlat, întreprinzătorul trebuie să răspundă, încă din faza de inițiere a afacerii, la câteva întrebări (din care se dezvoltă, practic, planul de afaceri):

- Cine este *utilizatorul* produselor?
- Cine este *clientul* produselor oferite?
- Care este *amplasamentul* adecvat pentru afacere?
- Ce *preț* este potrivit pentru situația pieței?
- Cum vor fi *distribuite* produsele către clienți?
- Care sunt *perspectivele pieței* pe termen scurt și lung?
- Cum poate fi *extinsă gama de produse*?
- Cine sunt *concurenții* și care sunt punctele lor tari și slabe?
- Ce *motivații* va avea un client pentru a cumpăra produsul?
- Care este conceptul de *marketing* prin care se conduce afacerea?
- Care este *necesarul de capital*?
- Care este *forma juridică* cea mai potrivită pentru afacere?

Realizarea planului de afaceri are câteva avantaje:

- Analiza detaliată a activității viitoare pe care o presupune realizarea planului de afaceri permite evitarea multor greșeli cauzate de lipsa de informare (cunoașterea insuficientă a concurenților sau clienților, cunoașterea insuficientă a unor concepte economice sau tehnice implicate în activitate);

- Planul de afaceri indică cu destul de mare precizie investiția inițială necesară, în ce se va investi și cum va fi recuperată investiția. În acest fel, se reduce semnificativ riscul apariției unor probleme cu cash-flow-ul (fluxurile de numerar), una din cauzele principale de eșec în primele etape de funcționare ale noilor afaceri.

În plus, întreprinzătorul poate alege cele mai avantajoase surse de finanțare.

Mai mult, un plan de afaceri bine realizat crește credibilitatea întreprinzătorului în fața investitorilor și partenerilor de afacere.

- Realizarea planului de afaceri întărește abilitățile de planificare ale întreprinzătorului. Chiar dacă planul de afaceri nu va putea fi pus în practică în toate detaliile sale, pentru că mediul economic este în continuă schimbare, întreprinzătorul va fi mai bine pregătit și capabil să se adapteze mai rapid.

Dacă întreprinzătorul dispune de resurse financiare pentru a începe afacerea, el preferă deseori să nu mai realizeze un plan de afaceri, fiind înclinat să acționeze pentru a valorifica mai rapid oportunitatea identificată, în loc de a consuma timp cu activități „birocratice”. Totuși, de obicei, mulți clienți și furnizori nu respectă regulile teoretice ale jocului economic, nu plătesc la timp sau nu livrează produsele contractate în condiții optime, iar întreprinzătorul ajunge deseori să se confrunte cu întârzieri și blocaje.

De foarte multe ori, întreprinzătorul este înclinat să privească foarte optimist afacerea pe care vrea să o inițieze. Pentru investitor, afacerea este interesantă numai dacă asigură recuperarea, suficient de rapidă, a investiției inițiale și obținerea unui profit. Întreprinzătorul care adoptă o optică similară va realiza planul de afaceri astfel încât:

- Să fie *orientat spre piață*: oricât de novator este produsul realizat, o afacere reușește atunci când realizează vânzări, iar pentru aceasta identificarea precisă a nevoilor clienților potențiali este esențială. Întreprinzătorul trebuie să poată să facă unul-două lucruri

foarte bine, iar afacerea sa trebuie să se concentreze pe realizarea lor atunci când există o oportunitate clară de afaceri.

- Să dovedească *interesul clar al clienților*: dincolo de părerea personală despre produsul realizat, este necesară o evaluare mai obiectivă a interesului manifestat de clienții potențiali. În acest scop, sunt utile testele practice realizate preliminar de câțiva clienți.

- Să se bazeze pe *previziuni realiste*: întreprinzătorul trebuie să fie atent ca optimismul său să nu se transfere fără argumente solide asupra estimărilor privind evoluția afacerii. În acest fel, cresc șansele de atingere a obiectivelor propuse și credibilitatea în fața investitorilor.

Procesul complex de auto-evaluare al întreprinzătorului, al resurselor de care dispune acesta și a ideii de afacere, necesar pentru realizarea unui bun plan de afaceri face mai ușoară evitarea unor erori frecvente:

- aptitudinile și abilitățile personale sau calificarea profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente;

- lipsa unei strategii clare de piață;
- cunoașterea insuficientă a competitorilor;
- organizarea internă a firmei defectuoasă;
- dependență excesivă de anumiți furnizori;
- capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului;
- necunoașterea reglementărilor legale relevante;
- resurse financiare insuficiente;
- evaluare greșită a cheltuielilor de funcționare a afacerii;
- supraestimarea capacității de a realiza profit;
- profitabilitate prea redusă pentru a permite rambursarea creditelor;
- politică imprudentă în domeniul investițiilor;
- calculație greșită a costurilor;
- contabilitate necorespunzătoare și incompletă;
- necunoașterea obligațiilor fiscale;
- alegere neadecvată a partenerilor de afaceri;
- alegerea necorespunzătoare a amplasamentului afacerii.

Surse bibliografice de Internet

http://www.finantare.ro/ro/resurse/instrumente/ghid_plan_afacere.shtml

<http://www.finantare.ro/ro/resurse/instrumente/modele/modele.shtml>

http://www.smallbiz.md/Ghidul_managerului/Planul_de_afaceri/index.html

<http://www.finantare.ro/link.php?id=1036>

http://www.mdp.ro/romana/dezvoltare/str_nationale/mdp/prog_regionale/phare1998/proiecte_succes/index.htm

http://www.finantare.ro/ro/resurse/instrumente/modele/model_plan_afaceri_ue.shtml

3.4 Finanțarea afacerii

Sursele potențiale de fonduri pentru finanțarea activității sunt:

- fondurile proprii și fondurile împrumutate de la familie și prieteni;

- creditele bancare;
- emiterea de acțiuni;
- emiterea de obligațiuni;
- finanțările din programe speciale;
- fondurile de capital de risc;
- leasingul;
- creditele de la furnizori și clienți;
- creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

a. Fondurile proprii și cele împrumutate de la persoane apropiate

Acestea reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul afacerilor mici și noi. Instituțiile financiare sunt mai puțin deschise – în special în perioade de instabilitate economică – firmelor aflate la început decât celor cu o „istorie” deja bine conturată. Această decizie se bazează pe ratele mari de „mortalitate” înregistrate de afacerile noi.

Fondurile proprii oferă avantajul unei siguranțe mai mari – nu vor fi retrase în cazul deteriorării situației financiare, ca în cazul unui credit bancar. Nu este necesară expunerea detaliată a planului de afaceri în fața unor parteneri externi, și nici aprobarea acestora pentru luarea deciziilor importante. Această sursă de finanțare asigură deci flexibilitate, siguranță și independență. Totodată, în perspectiva atragerii de surse de finanțare exterioare firmei angajarea unor fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante:

- fondurile proprii sunt în general destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii;
- în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiatii săi);
- firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale.

Data fiind conjunctura economică care a caracterizat evoluția economiei românești în perioada de tranziție, majoritatea întreprinzătorilor nu au avut rezerve suficiente și nici nu au avut întotdeauna posibilitatea sau curajul de a apela la credite bancare. Aproape fără excepție, prietenii și cunoscuții au reprezentat una din cele mai importante surse de capital inițial de împrumut pentru exemplele de afaceri prezentate în cadrul acestui curs.

b. Creditul bancar

Creditul bancar reprezintă o sursă principală de fonduri, în special pentru firmele mici și mijlocii. În cazul României, accesul la credit al firmelor noi sau de mici dimensiuni este mai dificil.

Avantajele creditului bancar:

- obținerea de fonduri suplimentare, peste cele proprii;
- stabilirea unei relații cu o instituție financiară cunoscută, accesul mai ușor la alte servicii furnizate de către bancă;
- obținerea unui credit poate funcționa ca un semnal ce atestă viabilitatea afacerii în fața altor investitori potențiali;
- în cazul anumitor forme de credit există un grad de flexibilitate în ceea ce privește sumele angajate, datele la care se angajează sumele respective, dobânzile și termenele de rambursare;

- necesitatea de a convinge banca de viabilitatea afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare poate „forța” întreprinzătorul să își analizeze în mod obiectiv afacerea, să obțină o imagine clară a situației sale financiare și un tablou al punctelor slabe, punctelor tari, oportunităților și amenințărilor care caracterizează situația firmei.

Dezavantaje ale creditului bancar:

- reticența băncilor în ceea ce privește finanțarea noilor firme, banca având nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei);

- riscul de a pierde garanțiile depuse sau chiar riscul de faliment în cazul nerestituirii creditului;

- implicarea unui factor „extern” în managementul firmei, apariția unor restricții;

- expunerea la riscuri noi – de exemplu riscul ratei dobânzii;

- riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă.

c. Emiterea de acțiuni și obligațiuni

Reprezintă o sursă importantă de finanțare pentru firmele mari, dar sunt foarte puțin accesibile firmelor aflate la început.

d. Programe speciale de finanțare

Firmele au acces la diferite programe de finanțare nerambursabile. Surse potențiale de finanțare sunt programele Uniunii Europene, cele ale guvernului României, ale USAID etc. (o sursă cuprinzătoare de informații în acest domeniu este website-ul <http://www.finantare.ro>).

Obținerea unor astfel de finanțări presupune:

- informarea permanentă asupra programelor existente;

- studierea criteriilor de eligibilitate, a documentației necesare, a termenelor de depunere a cererilor de finanțare și a condițiilor de derulare a finanțării și de evaluare a proiectului;

- selectarea variantelor potrivite cu profilul de activitate al firmei;

- alcătuirea documentației necesare și depunerea proiectului.

Este recomandabilă evaluarea riguroasă a șanselor de reușită ale cererii de finanțare înainte de a o iniția; astfel putând fi evitate consumuri ineficiente de timp și bani.

Este posibil ca însuși programul să sugereze posibilități de extindere/diversificare a activității firmei.

Înainte de a se angaja pe această cale, întreprinzătorul va trebui să estimeze corect efectele unei astfel de mișcări strategice. Fondurile acordate în condiții teoretic avantajoase se pot dovedi o problemă în cazul în care firma nu are capacitatea de a le folosi în condițiile prevăzute de finanțator. În plus, întreprinzătorul trebuie să fie conștient de importanța condițiilor referitoare la contribuția proprie în cadrul proiectului, precum și la eventualele garanții.

Mai mult, contractarea unui consultant pentru realizarea unei cereri de finanțare este, în ea însăși, o activitate care comportă o serie de riscuri: pe lângă riscurile legate de confidențialitatea datelor privind firma, uneori consultantul nici nu are intenția de a

realiza măcar documentația solicitată. De obicei, persoanele care încearcă asemenea acțiuni se încadrează într-un anumit „portret robot”²:

- Se arată foarte sigure pe ele;
- Se laudă cu relații în instituțiile care derulează programul de finanțare;
- Pot încerca să obțină bani pentru ghidul solicitantului sau pentru alte documente din pachetul informativ, care sunt disponibile gratuit la sediile agențiilor și pe Internet;
- Cer toți banii înainte: de regulă, în cazul consultanței reale, se solicită o parte din bani înainte - procentual din valoarea finanțării, aproximativ 2% - și un comision de succes - de exemplu, 5% - dacă proiectul e aprobat;
- Sumele cerute variază foarte mult de la un client la altul;
- Pot practica prețuri de dumping, foarte reduse în comparație cu firme concurente sau, dimpotrivă, pot cere foarte mult.

[Exemplul 3-2]

Firma Arcade Trading care importa din Germania accesorii, feronerie și sisteme de glisare pentru uși. Treptat, clienții firmei au solicitat întregul produs. Proprietarii firmei au hotărât să extindă afacerea și să producă game de uși care să includă uși clasice și uși glisante. Pentru producție, a fost înființată o nouă firmă, Arcade Doors, pentru care s-a decis solicitarea unor fonduri nerambursabile PHARE.

Proiectul a fost realizat în colaborare cu o firmă de consultanță dar, din păcate, rezultatul licitației a ajuns la directorul Alexandru Dinu cu mare întârziere. Oricum, însă, programul de finanțare a avut o latură foarte bună, și anume faptul că Arcade Doors a primit prima tranșă de 80% din fondurile solicitate, fără a fi nevoie să depună propria cofinanțare. În acest fel, cheltuielile au putut fi eșalonate mai bine, existând posibilitatea de a obține cu mai mare ușurință banii care reprezintă cofinanțarea obligatorie din profitul obținut din funcționarea firmei.

Deși investiția totală necesară pentru pornirea firmei Arcade Doors a fost de circa 160.000 EUR, suma nerambursabilă acordată de Uniunea Europeană a fost binevenită, determinând proprietarii firmei să decidă participarea la următoarele licitații de proiecte de finanțare nerambursabilă europeană.

Programul PHARE 2000 al Uniunii Europene a finanțat proiecte diverse: SC Porale SRL - Linie de producție a șosetelor sport, SC Mogos Med SRL - Mic cabinet de chirurgie, SC Casel Impex SRL - Linie performantă de producție mobilă și prelucrarea lemnului, SC Fanirom Com SRL - Înființarea unei fabrici de panificație și patiserie, SC Til Montana Cerna Sat - Bază de agrement pentru turiști și sportivi, SC Frapant SRL - Procesarea și conservarea fructelor, legumelor și ciupercilor, SC Grup Auto SRL - Centru de reparații, întreținere și inspecții auto, SC Filip Grup SRL - Abator și fabrică de prelucrare a cărnii etc. (Sursa: adaptare după revista Capital nr. 11 din 13 martie 2003)

² Manuela Preoteasa, „Bani fără contracte”, *Capital*, nr. 45, București, 8 noiembrie 2001.

[Exemplul 3-3]

Două firme, Publipres Com și Marcos, acuză Syntegra SRL care s-ar fi angajat să le ofere consultanță dar nu și-a respectat angajamentul. Dovezile sunt însă puține, ba mai mult, nici una dintre firme nu a încheiat contract cu Syntegra.

Ionuț Lucan, împuternicit manager de proiect de către directorul Publipres Com, povestește: „Cu o zi înainte de a expira termenul de depunere, am stat la firma Syntegra toată noaptea și am refăcut proiectul. Ceea ce lucraseră ei arăta ca o compunere. Dacă nu plăteam acei bani, făceam eu proiectul de la bun început și îl depuneam eu. Marea greșeală a fost că l-am lăsat lor, să îl depună”, iar mai apoi, după trecerea termenului limită de depunere „Trecuseră mai multe săptămâni și nu știam nimic de proiect, iar firma de consultanță ne tot amâna cu răspunsul. În cele din urmă, ne-a dat o copie de pe numărul de înregistrare a proiectului”.

În lipsa contractelor, Syntegra își poate declina orice responsabilitate în privința depunerii proiectelor, iar în ceea ce privește calitatea acestora, rămâne întotdeauna loc de discuții. Unul din asociații firmei Syntegra a declarat mai întâi că un colaborator a depus proiectele și că acesta i-a înmănat numerele de înregistrare. După o zi, a declarat că a înmănat proiectul Publipres delegatului firmei beneficiare.

În ceea ce privește firma Marcos, reprezentantul acesteia Ilie Ioniță susține că a plătit 2.000 USD pentru obținerea fondurilor PHARE, banii pe care i-ar fi plătit fără chitanță. El spune că a contactat Syntegra în urma unui anunț publicitar, crezând că această firmă derulează fondurile și că înregistrarea proiectului echivalează cu primirea banilor – bineînțeles, fără să știe de existența Agenției de Dezvoltare Regională.

În ambele cazuri, numerele de înregistrare prezentate firmelor beneficiare au fost doar niște falsuri, numerele fiind modificate și, în plus, bonurile de înregistrare fiind doar copii și nu originale.

În alte situații, consultanții pretind că sunt „agreați de Agenția de Dezvoltare” (sau de alt finanțator sau agenție de implementare a unui anumit program de finanțare) – informații pe care unii clienți nu le verifică direct la sursă, sau încearcă să vândă documente din pachetele informative (cererea de finanțare, ghidul solicitantului, matricea logică, grila de evaluare etc.) – oferite de altfel gratuit de către finanțatori. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 45 din 08 noiembrie 2001)

e. Fondurile de capital de risc

Sunt surse de finanțare specializate în investiții în cazul cărora probabilitatea unui eșec este mai mare – dar cazurile de succes sunt suficiente pentru a compensa pierderile.

Fondul de risc investește în capitalul firmei – de regulă ca acționar minoritar –, urmând să își retragă această participație după o anumită perioadă (de regulă 3-5 ani). Fondul de risc câștigă din diferența dintre valoarea participației între momentul efectuării investiției și cel al lichidării participației la capitalul firmei.

Principalele avantaje ale acestei forme de finanțare sunt:

- primirea unei infuzii de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie plătite dobânzi (nici dividendele nu sunt o prioritate a acestui tip de fond);
- primirea unei sume care nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii. Prin urmare, capacitatea de îndatorare a firmei nu este afectată;
- o dată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei;

- păstrarea controlului majoritar asupra capitalului firmei;
- existența unui semnal asupra viabilității firmei pe termen mediu.

Există și dezavantaje ale acestei forme de finanțare, cum ar fi:

- dificultatea de obținere a fondurilor (în general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate);
- necesitatea de a participa cu fonduri proprii considerabile la afacere (fondurile de risc sunt de regulă acționari minoritari);
- implicarea unui partener extern în managementul firmei;
- necesitatea unor eforturi suplimentare privind prezentarea regulată a situației firmei către fondul de investiții;
- necesitatea găsirii unei surse alternative de finanțare în momentul retragerii fondului de risc și posibilitatea interpretării acestei retrageri ca un semnal negativ privind firma.

În România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă.

Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

f. Leasing

Leasing-ul este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea, de regulă, de echipament industrial.

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

Contractul de leasing se încheie apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și *leasing comercial*, și reprezintă forma principală de leasing.

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

- În forma de *lease-back*, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta;
- În forma de *time-sharing*, sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp.

Indiferent de forma în care se face leasingul, la sfârșitul perioadei solicitantul are mai multe opțiuni:

1. Încetarea contractului;
2. Continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. Cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

g. Creditele de la furnizori și clienți

Din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat.

Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari,

dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

Este în interesul firmei să prelungească perioada de plată a furnizorilor și, în același timp, să își încaseze cât mai repede creanțele. Aceasta „optimizare” nu trebuie totuși să afecteze relațiile de afaceri ale firmei.

Acumularea unor datorii excesive între parteneri poate duce la blocaje financiare. Cunoașterea metodelor alternative de plată și negocierea avantajoasă a contractelor sub acest aspect se pot dovedi extrem de utile în managementul firmei.

h. Factoringul și scontarea

Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scadență apărută 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) 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 poartă denumirea de 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.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total. 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.

În România factoringul are o răspândire redusă, este accesibil pentru firmele cu o reputație deja constituită și presupune garanții importante solicitate de către bancă.

Scontarea reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin etc.).

Scontarea reprezintă o operațiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerț deținute de clienții lor în schimbul acordării creditului de scont și reținerii de către bancă a unei sume denumită *agio* formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele.

Ca orice operațiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

Un efect comercial reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un plătit (trăgător), depune banii la o bancă comercială (trasul) și emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadență prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-l onoreze la o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, și să recupereze la scadență banii de la tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă bancă sau chiar la Banca Națională.

Surse bibliografice de Internet

<http://www.finantare.ro>

<http://www.finantare.ro/link.php?id=51>

<http://www.finantare.ro/link.php?id=1319>

<http://www.infoeuropa.ro>

<http://www.infoeuropa.ro/docs/How%20to%20get%20EU%20financing%202003%20RO-EN.exe>

3.5 Amplasamentul și amenajarea

a. Amplasarea afacerii

Funcție de specificul afacerii, amplasamentul poate constitui un element de bază al succesului sau eșecului său.

Pentru alegerea amplasamentului, întreprinzătorul trebuie să țină cont de o serie de aspecte:

- *Condițiile economico-sociale din regiune*, respectiv situația economică și tendințele privind dezvoltarea regiunii și a localității.

Semne care indică o situație de declin pot fi: declinul producției industriale locale, reducerea activității comerciale, lipsa inițiativelor din partea comunității de afaceri locale, dificultăți majore la obținerea unui loc de muncă etc.

Semne specifice unei conjuncturi favorabile: existența unei zone industriale dezvoltate, activitate importantă în domeniul construcțiilor, existența unor instituții de învățământ superior etc.

De mare importanță este analiza situației și a tendințelor demografice, mai ales atunci când afacerea presupune vânzarea produsului către populație.

O zonă aflată în proces de dezvoltare oferă mai multe posibilități de acțiune pentru întreprinzători. În același timp, însă, ea se caracterizează, de regulă, de o concurență ridicată, ceea ce poate face dificilă inițierea unei noi afaceri și pune la încercare experiența și abilitățile întreprinzătorului.

- *Preferințe personale*. De multe ori, întreprinzătorul decide să inițieze noua afacere în localitatea sa de domiciliu, profitând de avantajul de a cunoaște mai bine comunitatea de afaceri locală și clienții potențiali locali, pentru că are o credibilitate mai mare în fața partenerilor, investitorilor, furnizorilor, clienților și pentru că poate obține mai ușor sprijin de la familie sau prieteni.

Există însă și afaceri care depind atât de mult de comunitatea locală încât o situație nefavorabilă a localității poate condamna afacerea încă de la lansare.

- *Poziționarea în cadrul localității*. Funcție de caracteristicile afacerii, întreprinzătorul este interesat de diferite aspecte:

- *Activități industriale*: deoarece mutarea unei asemenea afaceri este, de regulă, extrem de costisitoare, întreprinzătorul trebuie să aleagă cu maximă atenție zona de amplasare, ținând cont de posibilitățile de acces la materiile prime (în particular, accesul la resurse perisabile), costurile de aprovizionare și de desfacere, structura și costurile legate de personal, costul terenurilor și al utilităților industriale, posibilitățile de extindere etc.

- Comerț cu amănuntul: relația cu clienții este esențială, de aceea întreprinzătorul va fi interesat de asigurarea accesului facil al acestora (vizibilitate, acces la mijloacele de transport în comun, asigurarea de spațiu pentru parcare).

- Servicii: în multe cazuri, cerințele specifice sunt asemănătoare activităților de comerț cu amănuntul (de exemplu, în cazul unui studio fotografic sau al unei frizerii). Deseori, însă, afacerea se bazează pe crearea unei imagini deosebite despre serviciile oferite, astfel încât calitatea acestora este cea mai importantă, chiar în condițiile unui acces mai dificil. Pe de altă parte, atunci când afacerea se bazează pe prestarea de servicii la domiciliul clienților, amplasamentul se stabilește funcție de costurile implicate și mai puțin de accesibilitatea imediată.

- Comerț cu ridicata: întreprinzătorul este interesat în principal de costul aprovizionării și al distribuției, respectiv de accesul la căi de transport, la sursele de aprovizionare, accesul clienților.

b. Amenajarea sediului activității

Odată ales amplasamentul cel mai favorabil pentru afacere, trebuie amenajate facilitățile fizice necesare (în principal, clădiri și echipamente).

În cazul *clădirilor*, sunt determinante caracteristici precum dimensiunile spațiului disponibil, configurația clădirii și adaptabilitatea sa la specificul afacerii, accesul către și în interiorul clădirii, impactul asupra vizitatorului.

Pentru că, de cele mai multe ori, întreprinzătorul nu dispune de resurse suficiente pentru a construi clădirea ideală pentru afacerea sa, îi rămân ca alternative închirierea sau cumpărarea unei clădiri existente.

- *Închirierea* are ca avantaje principale investiția redusă solicitată, existența unor responsabilități mai reduse în calitate de chiriaș și libertatea de mișcare în cazul în care se dorește schimbarea sediului. Cele mai importante dezavantaje sunt, de regulă, dificultatea operării unor modificări ale clădirii (după necesități), interesul mai redus al unor proprietari pentru întreținerea corespunzătoare a clădirii după semnarea contractului de chirie, dificultatea mutării într-un alt sediu în cazul unor contracte de chirie pe termen lung.

- *Cumpărarea* are ca avantaje principale libertatea de a amenaja sediul afacerii în funcție de necesități și de a o întreține în condiții optime, precum și deținerea unui bun al cărei valoare crește, de regulă, în timp. Dezavantajele cele mai importante sunt capitalul mare necesar la începutul afacerii și costurile ridicate cu reparațiile și întreținerea, precum și creșterea riscului asumat (legat de producerea unor evenimente neprevăzute: incendii, inundații, cutremure, alunecări de teren).

Sediul afacerii trebuie apoi amenajat la exterior și la interior pentru a facilita desfășurarea activității cu eficiență maximă. Dată fiind complexitatea factorilor obiectivi și subiec-tivi implicați, rezultatele maxime se obțin prin colaborarea cu specialiști în domeniu.

În cazul *echipamentelor* necesare, amenajarea depinde de specificul afacerii, existând criterii specifice pentru cazul desfășurării unor activități industriale, a unor activități de comerț cu amănuntul, a unor prestări de servicii sau a unor activități de comerț cu ridicata.

3.6 Resursele umane

Datorită importanței fundamentale a resurselor umane în succesul oricărei afaceri, este necesară realizarea unui plan de organizare a personalului bine pus la punct.

În faza de început a unei afaceri, mulți întreprinzători consideră nejustificată realizarea unei structuri de personal clare și a unor fișe de post, pentru că activitățile au dimensiuni reduse și pot fi realizate de mai mulți membri ai echipei pe care întreprinzătorul a angajat-o în afacere. O astfel de situație creează, în fapt, fricțiuni și frustrări: nimeni nu știe tot ceea ce are de făcut și care îi sunt responsabilitățile, procesul decizional este confuz, este dificil de realizat un plan de activități de către fiecare angajat (ceea ce duce invariabil la întârzieri și rezultate de calitate redusă).

Gestiunea personalului se bazează pe:

- *Realizarea fișelor de post*, cuprinzând descrierea activităților specifice fiecărui loc de muncă și a relațiilor ierarhice și funcționale cu celelalte posturi.

- *Compartimentarea internă*, cele mai întâlnite metode fiind compartimentarea funcțională (funcție de natura activității: producție, financiar, marketing etc.) și ierarhică (salariații desfășoară activități similare și raportează direct managerului). Trebuie avută în vedere și compartimentarea informală care poate apărea în diferite situații (existența unor relații anterioare între unii angajați, dezacord față de unele decizii ale conducerii etc.). În măsura în care este posibilă, structurile informale trebuie transformate în structuri formale.

- *Stabilirea ariei de control a fiecărui post*, respectiv a persoanelor care se află în subordinea ierarhică a fiecărui post. Cu cât mărimea afacerii și a resurselor umane implicate este mai mare, este din ce în ce mai importantă delegarea sarcinilor și responsabilităților.

Practic, pentru a fi sigur de rezultatele angajaților săi, întreprinzătorul trebuie să recruteze, să selecteze, să asigure instruirea, să evalueze și să recompenseze fiecare angajat astfel încât să existe permanent motivația pentru a lucra cu maximă eficiență.

a. Recrutarea

Recrutarea are drept scop identificarea potențialilor candidați pentru diferite posturi în cadrul firmei.

În cazul *recrutării din interiorul firmei*, avantajele principale sunt cunoașterea salariatului și a deprinderilor sale de lucru, costul angajării (legat practic numai de asimilarea noilor deprinderi necesare), posibilitatea preluării sarcinilor fără întreruperea activității, precum și crearea motivației salariaților de a munci mai bine pentru a fi promovați la rândul lor.

Dezavantajele principale sunt legate, în principal, de experiența superioară și de ideile noi pe care le poate avea un specialist adus din afara organizației.

Recrutarea din exteriorul firmei se poate baza pe prietenii sau cunoștințele întreprinzătorului, informațiile furnizate de Oficiul forțelor de muncă sau instituții de învățământ, foștii salariați, recomandări din partea unor angajați, furnizori sau clienți, anunțuri în mass-media. O sursă cu o importanță particulară o reprezintă concurenții, ai căror foști angajați pot aduce întreprinzătorului nu numai experiență ci și informații privind fostul angajator.

b. Selecția

Întreprinzătorul trebuie să evalueze capacitatea fiecărui solicitant de a rezolva problemele specifice locului de muncă vizat. Pentru aceasta, informațiile obținute în momentul recrutării trebuie completate cu informații mai detaliate privind studiile pe care le are solicitantul, experiența în muncă, deprinderi aplicabile în muncă, istoricul muncii, pregătirea specială cerută, experiența managerială. Sunt importante și referințele profesionale sau cele personale.

Deseori, pot fi aplicate diferite tipuri de teste, care furnizează informații suplimentare foarte utile. Pot fi utilizate teste de performanță în realizarea diferitelor tipuri de activități specifice postului, teste de aptitudini, teste de personalitate, teste de inteligență.

Decizia finală se ia, de regulă, numai după ce solicitanții au fost și intervievați.

c. Pregătirea angajaților

Personalul selectat și angajat trebuie introdus rapid în mediul de lucru al activității ce se va desfășura.

Întreprinzătorul trebuie să familiarizeze noii salariați cu firma și cu munca pe care o vor desfășura. În primele zile vor avea loc întâlniri cu ceilalți salariați, vor fi prezentate facilitățile fizice, procedurile și politicile firmei. Un accent deosebit trebuie pus pe modul în care este prezentat noul venit celorlalți salariați, pentru ca aceștia să nu-l respingă.

Chiar dacă noul angajat are calificarea necesară postului respectiv, un anumit grad de instruire este probabil necesar. Într-o firmă mică este deosebit de important ca salariații să poată realiza mai multe activități. Ei reprezintă un activ puternic pentru întreprinzător, în lipsa altora, ei îi pot suplini pe cei absenți, asigurând continuitatea activității. De asemenea, salariații bine instruiți nu trebuie supravegheați permanent, așa că întreprinzătorul va avea mai mult timp disponibil pentru alte activități.

Metodele de instruire cele mai frecvent utilizate sunt instruirea la locul de muncă, rotația posturilor, cursuri de calificare.

Perfecționarea profesională are drept consecință imediată o muncă mai eficientă și o creștere a productivității. Astfel, cheltuielile pentru pregătirea personalului reprezintă o investiție ca oricare alta.

Pregătirea angajaților poate fi realizată la locul de muncă și în afara locului de muncă.

Micile întreprinderi folosesc în special metoda *pregătirii la locul de muncă*, care are un mare impact asupra angajaților, întrucât este legată direct de performanțe.

Pregătirea în afara locului de muncă presupune urmarea unor școli, seminarii ori lucrul în afara locului de muncă.

Ca o regulă generală, impulsul principal al perfecționării profesionale trebuie să îl dea întreprinzătorul. Dacă el va continua pregătirea, ceilalți îl vor urma.

3.7 Marketingul

Un întreprinzător nu trebuie să învețe pe de rost definiții ale conceptului de marketing. Deși utile, acestea nu au nici un rost, dacă întreprinzătorul nu înțelege acest concept și nu conștientizează adevăratul rol al marketingului.

Pe larg, marketingul implică acțiunea directă a întreprinzătorului pe piață. Acesta trebuie să gândească inteligent strategii de marketing clare prin care să dezvolte și să plăseze produse acolo unde există, e nevoie pentru ele și celor care le doresc. Pentru a face asta, întreprinzătorul trebuie: *să cerceteze, să identifice* nevoile și dorințele clienților actuali și potențiali, *să realizeze* produse care să răspundă necesităților și dorințelor existente, *să distribuie* produsele acolo unde sunt solicitate conștient sau nu, să stabilească un nivel optim al *prețului*, *să promoveze* produsele astfel încât piața să le cunoască, să le înțeleagă, să fie convinși de utilitatea lor, să le dorească și apoi să acționeze (adică să le cumpere).

Întreprinzătorul trebuie să urmărească, așadar, ca afacerea să satisfacă nevoile și dorințele clienților actuali și potențiali.

Dar, pentru a fi și eficient, el trebuie să meargă mai departe și să se gândească cum ar putea să satisfacă aceste nevoi și în același timp să acționeze pe piață prin costurile cele mai mici posibile.

Pentru a putea acționa întocmai, coerent și eficient, întreprinzătorul trebuie să realizeze un plan de marketing pentru afacerea sa. În general, acesta cuprinde următoarele etape: Analiza SWOT – Oportunități, Amenințări, Puncte tari, Puncte slabe, care presupune: observarea mediului intern și extern al firmei; Obiectivele de marketing și strategii viabile; mixul de marketing optim; Acțiunea directă pe piață; Urmărirea pieței.

a. Cercetarea de marketing

Este un proces prin care se culeg, se prelucrează, se analizează și se interpretează informații despre piață – concurenți, consumatori, furnizori, salariați etc. pentru ca apoi să fie difuzate și exploatate în vederea luării unei decizii.

Pentru a realiza o cercetare de marketing întreprinzătorul trebuie să parcurgă câteva etape:

- stabilirea exactă a cauzei care trebuie cercetată (Atenție: nu trebuie confundat efectul cu cauza: faptul că numărul clienților a scăzut nu constituie problema, ci doar efectul).

Prin urmare, studiul trebuie să plece de la elaborarea unei liste cu cauze posibile și apoi cu comandarea sau organizarea unui studiu propriu-zis;

- strângerea informațiilor. Există două surse principale de culegere a datelor: surse interne (registrele de evidență, înregistrările contabile ale firmei, bonurile, cecurile, facturile, etc., constituie surse de informații utile în funcție de situația existentă); surse externe (care provin din două surse: secundare – informații care există deja și care pot fi accesate gratis sau contra cost, și primare – informații culese direct de către întreprinzător prin metode diverse: testul, observarea, experimentul, ancheta etc.);

- analiza datelor și interpretarea – se dă o semnificație datelor culese;

- concluziile - este important ca informațiile rezultate în urma studiului să fie și folosite.

Întreprinzătorul trebuie să urmărească permanent ca produsele firmei să fie mai bune ca ale concurenților, iar clienții să perceapă întocmai acest lucru.

Astfel, întreprinzătorul trebuie să aleagă o direcție asupra căreia să se concentreze. Aceste direcții pot fi: *Consumatorul* - și atunci se urmărește ca tot ce ține de afacere să răspundă nevoilor acestuia; *Calitatea și Inovația* - adică capacitatea de a oferi constant produse noi și serviciile ireproșabile.

b. Strategii de marketing

Întreprinzătorul trebuie să dezvolte *strategii de marketing* viabile. Pentru aceasta, el trebuie să urmărească și să aprecieze, în primul rând punctele tari și slabe, precum și oportunitățile și amenințările firmei. Astfel el va putea stabili o strategie eficientă.

- Strategia penetrării pieței – se urmărește obținerea unui nivel ridicat al vânzărilor prin practicarea unor prețuri scăzute sub nivelul concurenților și prin reclamă.

- Strategia dezvoltării pieței – se urmărește obținerea unui nivel ridicat al vânzărilor prin dezvoltarea de noi produse și servicii pe piețe noi.

- Strategia dezvoltării produsului – se urmărește obținerea unui nivel ridicat al vânzărilor prin dezvoltarea produselor și serviciilor actuale – îmbunătățiri, lărgirea gamei etc.

- Strategia pieței – urmărește obținerea celor mai bune rezultate prin concentrarea asupra unor segmente de piață omogene, suficient de mari, profitabile și accesibile.

- Strategia de nișă – se urmărește pătrunderea pe un singur segment de piață urmărind obținerea unor rezultate maxime.

c. Mixul de marketing

Întreprinzătorul trebuie să dezvolte un *mix de marketing* optim, care să răspundă nevoilor și dorințelor clienților actuali și potențiali.

Mixul de marketing este un concept care cuprinde patru variabile principale: produsul, plasarea (distribuția), promovarea și prețul.

- *Produsul* constituie totalitatea elementelor materiale și abstracte care sunt percepute de client sub forma unor avantaje și funcții. Întreprinzătorul trebuie să cunoască toate elementele care compun un produs - numele, marca, modalitatea de folosire a produsului, de livrare, de plată, garanțiile, service-ul, ambalajul, eticheta, culoarea, gustul etc. și să le acorde o importanță deosebită în faza de construcție și apoi de dezvoltare a produsului, ținând cont de nevoile clienților și de necesitatea de a o opera prin costuri reduse.

- *Distribuția* reprezintă căile prin care întreprinzătorul ajunge la clienții săi. Pentru a alege o strategie de distribuție eficientă, întreprinzătorul trebuie să ia în considerare, în mare: natura produselor pe care le vinde, clienții săi și modul în care aceștia percep produsul, infrastructura existentă, și bineînțeles puterea financiară existentă. Astfel el va putea alege trei strategii de distribuție principale: distribuția exclusivă – care presupune distribuirea produsului într-o zonă anume de către un singur distribuitor; distribuția intensivă – care presupune distribuirea produsului prin orice cale și în orice zonă posibilă; distribuția selectivă – care presupune o alegere atentă a zonei și distribuitorilor care să se ocupe de plasarea produselor.

[Exemplul 3-4]

Studierea insuficientă a canalelor de distribuție care urmează să fie utilizate poate avea efecte grave. Este grăitor în acest sens exemplul Antenușei Zestroiu din județul Gorj, care a avut în 1992 ideea de a realiza o crescătorie de vipere, în urmă citirii unor articole privind fabricarea medicamentelor pe bază de venin. În acest scop, a început să studieze biologia acestor reptile și, în 1998, a cumpărat 49 de vipere, cu câte 4 milioane de lei bucata. Treptat, crescătoria pe care a amenajat-o personal a ajuns să numere, în 1999, 280 de vipere cu corn. Cei 4 oameni angajați pentru crescătorie nu se ocupă însă

niciodată de recoltatul veninului, operațiunea, extrem de riscantă, fiind realizată numai de Antenușa Zestroi.

În anul 1999 a încheiat un contract cu un partener olandez, care a obținut exclusivitate pentru preluarea mărfii pe o perioadă de 10 ani. Timp de 1 an, partenerul nu a cumpărat însă nimic și, în instanță, Antenușa Zestroi a reziliat contractul. Bineînțeles, în această perioadă nu a avut voie să colaboreze cu altă firmă, pierzând foarte mult. Apoi a încheiat un contract cu un partener grec, căruia i-a livrat 20 de grame de venin, urmând ca în câteva zile să primească banii; din păcate, noul partener a „uitat” să mai plătească.

Ca urmare, întreprinzătoarea și-a lichidat firma, preferând să rămână persoană fizică independentă, deținând în stoc mai mult de 500 de grame de cristalizat, care valorează circa 500.000 USD. Ulterior, a mai încercat un contract cu Antibiotice Iași, dar a fost informată că întreprinderea farmaceutică tocmai încheiase un contract cu o firmă italiană.

Din această afacere, Antenușa Zestroi a pierdut 2 miliarde de lei și două autoturisme Cielo, pierderea fiind acoperită din activitatea de comerț. (*Sursa*: adaptare după revista Capital nr. 30 din 24 iulie 2003)

Prețul este o componentă importantă, în stabilirea sa trebuind să se țină cont de câteva aspecte: cât de mult își doresc clienții acel produs, care sunt costurile pe care le suportă întreprinzătorul pentru realizarea acelui produs, concurența și perioada de când există acest produs pe piață. Cântărind bine aceste aspecte, întreprinzătorul va putea alege mai multe strategii de preț, în funcție de răspunsurile date.

Strategia reducerii treptate a prețului – presupune reducerea în timp a prețului produsului, care inițial pleacă de la un nivel ridicat.

- Strategia prețului minim presupune stabilirea unui nivel minim al prețului sub cel al concurenței pentru a câștiga cotă de piață, atunci când se intră pe o piață nouă.

- Strategia prețului diferențiat în funcție de volumul cererii și în funcție de natura clientului presupune stabilirea unor niveluri diferite ale prețurilor: - în timp, pentru fiecare nivel al cererii (de exemplu: prețuri diferite pentru fiecare moment al zilei); - ținând cont de cantitatea cumpărată de client; - pentru fiecare categorie de client în parte (de exemplu: prețuri diferite pentru pensionari, studenți etc).

- Strategia prețului final presupune impunerea de către producător a unui preț final fix.

- Strategia prețului psihologic presupune stabilirea unui preț în funcție de modul în care persoanele percep cifrele și forma acestora.

Promovarea presupune comunicarea cu clienții și transmiterea de informații despre produsele oferite de întreprinzător. Există patru astfel de forme de comunicare:

- publicitatea (reclama), o formă de comunicare realizată prin diferite canale media care necesită investiții de natură financiară;

- promoțiile (promovarea vânzărilor) constituie un ansamblu de tehnici specifice prin care se urmărește ca într-un timp limitat să se obțină un anumit nivel al vânzărilor;

- relațiile publice (PR-ul), aspect important al unei afaceri care cuprinde toate modalitățile prin care un întreprinzător realizează o comunicare permanentă și eficientă cu mass-media, clienții, salariații, partenerii etc.;

- vânzarea personală, o formă de promovare eficientă deoarece presupune contactul direct al unei persoane (vânzătorul) cu clientul.

[Exemplul 3-5]

Cristian Octavian Frăsin a avut, timp de 7 ani mai, o firmă de consultanță, cu care și-a adunat un capital de pornire. În anul 2000 a înființat un restaurant cu servire la domiciliu: Yin - Yang China Express Restaurant.

Inspirat din filmele americane, unde cutiutele cu mâncare sunt nelipsite în cele mai diverse situații, a organizat un sistem de livrare la comandă, printre clienții săi numărându-se PriceWaterhouseCoopers și Unilever.

Mai întâi de toate, a dorit să se diferențieze de concurență. În acest scop, a comandat ambalaje dintr-un carton rezistent, testat și omologat de Larex, a conceput un design mai sugestiv și a îmbunătățit calitatea meniurilor apelând la bucătari chinezi care au instruit personalul restaurantului.

Apoi a realiza un website care include un sistem de comandă online, element de nouitate pe care nici un restaurant din București nu-l folosea în acel moment.

Imediat după website, a realizat pliante și cataloage cu meniuri, care au adus o creștere a vânzărilor cu 30%.

În 2002, Cristian Octavian Frăsin a ajuns la concluzia că publicitatea prin poștă ar fi foarte avantajoasă, așa că a început să trimită oferte prin poștă, îndeosebi în zonele unde avea cele mai bune vânzări.

În luna iulie 2002 a fost realizată și prima promoție, alături de doi parteneri puternici, ceea ce a avut ca efect creșterea numărului de comenzi, într-o perioadă în care, de regulă, vânzările scad ca urmare a plecării în concediu a clienților potențiali. În continuare, a început un parteneriat cu Coca-Cola și cu Orbit: fiecare comandă de 350.000 de lei include câte două sticle gratuite de 0,25 litri, iar la 700.000 lei sunt incluse 4 sticle de 0,25 litri și un pachet de gumă Orbit.

În plus, restaurantul are un contract permanent cu clubul de fotbal Dinamo, ceea ce asigură un venit zilnic stabil.

A fost organizată și o bază de date cu clienți fideli, care sunt informați cu privire la ultimele noutăți și modificări ale prețurilor.

La începutul anului 2003 a fost introdus un card de fidelizare a clienților prin care sunt acordate o serie de reduceri.

Meniul se diversifică foarte frecvent, pentru a reuși să satisfacă gusturile și dorința de nou a celor mai pretențioși clienți.

În acest mod, de la o investiție inițială de circa 20.000 USD, restaurantul lui Cristian Octavian Frăsin a realizat în anul 2001 o cifră de afaceri de aproximativ 700 de milioane de lei, iar în anul 2002 de peste 780 milioane de lei. (*Sursa: adaptare după revista Capital nr. 37 din 12 septembrie 2002*)

Surse bibliografice de Internet

<http://www.markmedia.ro>

<http://www.unibuc.ro/eBooks/StiinteADM/sica/1.htm>

<http://www.smartbiz.com/>

3.8 Controlul financiar al afacerii

Pe parcursul derulării afacerii, întreprinzătorul trebuie să urmărească permanent evoluția acesteia pentru a evita surprizele neplăcute și a avea capacitatea de a profita de oportunitățile care apar pe parcurs. Prin analogie cu științele medicale, se vorbește adesea de „diagnosticul financiar” al unei întreprinderi. Ca și în domeniul medical, există anumiți indicatori care sunt folosiți pentru determinarea punctelor bune și a riscurilor.

Cât de familiarizat trebuie să fie un întreprinzător cu latura financiar-contabilă a afacerii sale? Pot fi imaginate două situații extreme: cea a întreprinzătorului care lasă totul în sarcina contabilului și privește rapoartele periodice doar ca o corvoadă în plus și cea a întreprinzătorului care încearcă să țină totul sub control, inclusiv evidența contabilă. Evident, varianta optimă se află undeva între cele două extreme.

Evaluarea situației firmei presupune existența unui set de repere adecvate. În acest sens se poate dovedi utilă întocmirea de bugete, sau chiar și a unor bilanțuri/conturi de profit și pierdere previzionale. Compararea indicatorilor cuprinși în aceste documente cu cei efectiv realizați oferă o imagine a situației firmei la un moment dat.

a. Bilanțul, contul de profit și pierderi, fluxul de numerar

Pe parcursul anului se întocmesc mai multe documente financiar-contabile, care pot fi folosite și în analizele proprii ale firmei:

Bilanțul contabil prezintă situația patrimonială a întreprinderii. El arată pe de o parte sursele de finanțare ale firmei (PASIV) și pe de altă parte modul în care acestea au fost utilizate (ACTIV).

ACTIV	PASIV
Active imobilizate – Imobilizări necorporale – Imobilizări corporale – Imobilizări financiare	Capital propriu – Capital social – Rezultatul exercițiului – Rezerve
Active circulante – Stocuri – Creanțe – Disponibilități	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli
Conturi de regularizare - activ	Datorii totale – Datorii pe termen lung – Datorii pe termen scurt
Prime privind rambursarea obligațiunilor	Conturi de regularizare - pasiv

Activele sunt prezentate în ordinea crescătoare a lichidității lor (viteza cu care pot fi transformate în numerar), iar pasivele, în ordinea crescătoare a exigibilității (cele care vor trebui rambursate mai repede mai jos decât cele care sunt exigibile mai târziu sau chiar la un termen nedeterminat – capitalurile proprii).

Contul de profit și pierderi prezintă cheltuielile și veniturile firmei pe o anumită perioadă, de regulă un an. Dacă bilanțul prezintă „fotografia” firmei la un anumit moment („fluxurile”), contul de profit și pierderi prezintă „fluxurile” dintr-o anumită perioadă.

Atât veniturile cât și cheltuielile sunt grupate în trei categorii principale: de exploatare (legate de activitatea de bază a firmei), financiare și excepționale.

(+) Venituri din exploatare = Venituri din vânzarea mărfurilor + Producția exercițiului + Alte cheltuieli de exploatare

(-) Cheltuieli pentru exploatare = Cheltuieli privind mărfurile + Cheltuieli cu materiale + Cheltuieli cu servicii + Cheltuieli cu personalul + Cheltuieli cu amortizările + Alte cheltuieli de exploatare

(=) REZULTATUL DIN EXPLOATARE

(+) Venituri financiare

(-) Cheltuieli financiare

(=) REZULTATUL FINANCIAR

REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR =
= REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI

(+) Venituri excepționale

(-) Cheltuieli excepționale

(=) REZULTATUL EXCEPȚIONAL

REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR + REZULTATUL
EXCEPȚIONAL =
= REZULTATUL BRUT

(+) REZULTATUL BRUT

(-) *Impozit pe profit*

(=) REZULTATUL NET

Contul de profit și pierderi reflectă situația fiscală a firmei. Există și un alt document care prezintă situația *financiară* a firmei – **tabloul fluxurilor de lichidități**. Deși acesta din urmă nu este obligatoriu în România, el poate reprezenta o sursă valoroasă de informații. Așa cum am menționat anterior, profitabilitatea indicată de contul de profit și pierderi nu este același lucru cu capacitatea firmei de a genera lichidități. Este posibil ca firme profitabile „pe hârtie” să intre în faliment.

Bilanțul și contul de profit și pierderi se întocmesc în baza *balanțelor de verificare* realizate periodic (de regulă lunar).

b. Calculația costurilor și bugetarea

Elaborarea bugetelor se poate realiza prin două metode de bază:

- evaluarea veniturilor și a cheltuielilor/intrărilor și ieșirilor de numerar pe baza datelor anterioare, ajustate în funcție de schimbările previzibile pentru perioada de previzionare;

- evaluarea fiecărui articol în parte pornind „de la zero”.

Evident, ambele metode au avantajele și dezavantajele lor. În realitate, va fi utilizat un amestec al celor două metode, în funcție de importanța schimbărilor intervenite în activitatea firmei și în mediul său economic.

c. Indicatorii financiari ai unei afaceri

Pe baza documentelor prezentate mai sus se calculează indicatorii care prezintă sintetic anumite aspecte legate de „starea de sănătate” a firmei. Acești indicatori pot fi grupați în mai multe categorii:

- C1. Indicatori de utilizare a activelor
- C2. Indicatori de solvabilitate
- C3. Indicatori de lichiditate
- C4. Indicatori de rentabilitate

Problematica indicatorilor financiari este abordată mai pe larg în cadrul seminariilor.

Bibliografie suplimentară

- Vasile Cocriș, Vasile Ișan, *Economia afacerilor*, Graphix, Iași, 1995.
 Constantin Sasu, *Inițierea și dezvoltarea afacerilor*, Polirom, Iași, 2003.
 Peter F. Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993.
 Michael E. Gerber, *Mitul întreprinzătorului*, Amaltea, București, 2003.

Organizații suport pentru întreprinzători

FIMAN. Fundația Internațională de Management - FIMAN - a fost înființată în 1992, cu intenția de a facilita dezvoltarea unui sistem managerial modern în România.

Fundația pentru Asistența Întreprinzătorilor din România. FAIR este persoană juridică română, neguvernamentală, apolitică și non-profit, înființată printr-un proiect al Organizației Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială (ONUDI) în colaborare cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), în scopul promovării și dezvoltării sectorului întreprinderilor particulare mici și mijlocii. FAIR este în același timp o rețea de centre de consultanță în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii, răspândită pe întreg teritoriul țării (18 centre), fiind deschisă pentru cooperare cu orice instituție care dorește și este capabilă să ofere sprijin sectorului particular.

Fundația Centrul Român pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii - CRIMM are drept obiective promovarea înființării de întreprinderi private și dezvoltarea unui sector dominant de Întreprinderi Mici și Mijlocii (IMM) în România ca o contribuție la realizarea dezvoltării economice durabile, incluzând: protecția mediului, competitivitatea economiei și industriilor în contextul globalizării, crearea de locuri de muncă și reducerea șomajului, îmbunătățirea standardului de viață, dezvoltarea clasei mijlocii și a democrației.

IRIS Center Romania - IRIS, Centrul pentru Reformă Instituțională și Sectorul Informal (Center for Institutional Reform and the Informal Sector), este o organizație non-profit afiliată Universității din Maryland, Statele Unite ale Americii. IRIS implementea-

ză în România un proiect de asistență tehnică pentru îmbunătățirea mediului de afaceri al întreprinderilor mici și mijlocii.

Centrul de Studii și Programe pentru Dezvoltare - CSPD este o organizație non-guvernamentală ce funcționează din anul 1996. Programele organizației au ca scop facilitarea proceselor de transformare a economiei și sistemului politic românesc de la un sistem centralizat la unul bazat pe piața liberă.

Programul de dezvoltare a sistemului contabil din România - Programul de dezvoltare a sistemului contabil din România, care este finanțat de Departamentul guvernamental pentru dezvoltare internațională al Marii Britanii (DFID), a început în 1997.

Basepoate - Acest proiect de comunicare publică este menit să promoveze spiritul antreprenorial în rândul tinerilor din România.

Afaceri Banat - Cuprinde o serie de informații utile pentru întreprinzători.

Micul Business on-line - Prezintă informații diverse utile în activitatea întreprinzătorilor din Republica Moldova.

IdeaViewer Portal - Cuprinde numeroase informații utile întreprinzătorilor.

Agenția de Promovare și Dezvoltare Arad - Agenția de Promovare și Dezvoltare Arad - ADAR este o instituție non-profit specializată în prestări de servicii de interes public pentru dezvoltarea economico-socială a județului, înființată în anul 1995 de Consiliul Județean Arad cu sprijinul financiar și logistic al Landului Renania de Nord-Westfalia/Germania.

International Association for Development East-West Cooperation [en] - Această organizație non-profit italiană are drept obiectiv stimularea dezvoltării economice, sociale și culturale între țările Uniunii Europene și cele din estul Europei. În acest scop este stimulată participarea IMM-urilor italiene în cooperarea economică cu organizațiile din Europa de est. Activitatea este direcționată, în special, asupra județelor Arad, Alba și Timiș.

Consult ASE - Centrul Româno-American de Excelență în Afaceri are drept scop dezvoltarea spiritului întreprinzător în cadrul economiei românești în tranziție.

Larive România - Această companie de consultanță oferă servicii complexe pentru dezvoltarea afacerilor.

Uniunea Generală a Industriașilor din România1903 - UGIR 1903 este o confederație patronală apolitică și independentă, care reprezintă interesele patronale ale membrilor săi la nivel național și internațional, oferă sprijin și servicii specifice complexe pentru membri.

ChiarPoți - Acest program este destinat tinerilor care intenționează să-și deschidă o afacere proprie și care pot beneficia de instruire, informații și consultanță.

Rompan - Patronatul Român din Industria de Morărit, Panificație și Produse Făinoase oferă acces la o serie de informații generale privind programul SAPARD (măsuri lansate, cereri de finanțare, prezentarea Fondului de garantare a creditului agricol).