

1 - Definitii ale termenilor afacere, profit, antreprenor și antreprenoriat

CUPRINS

1. Conceptul de antreprenoriat	1
1.1. Ce este antreprenoriatul?	1
1.2. Cadranul banilor	2
1.3. Mituri despre antreprenori.....	11
1.4. Teme dominante ale profilului antreprenorial	13
2. Etica în afaceri	14
2.1. Ce este etica în afaceri?.....	14
2.2. Ghid de bună reputație	15
2.3. Firmele etice	16
3. Valori antreprenoriale.....	16
3.1. Calitățile personale ale antreprenorului.....	16
3.2. Caracteristicile activității antreprenoriale.....	19
3.3. Stabilirea obiectivelor antreprenoriale.....	20
Bibliografie	23

1. Conceptul de antreprenoriat.

1.1. Ce este antreprenoriatul?

Antreprenorul – persoana capabilă să învingă obstacolele pentru punerea în practică a unei idei inovatoare în sectorul noilor produse și al noilor servicii.

Întreprinzătorul – persoana care inițiază o nouă afacere, fie în cadrul unei afaceri desfășurate, fie inițiază un proces de schimbare radicală.

Investitorul – persoana sau instituția care deține lichidități ce pot fi utilizate în diverse domenii sau activități economice.

Antreprenoriatul este o sursă de inovare și schimbare, și ca atare stimulează creșterea productivității și a competitivității economice.

Antreprenoriatul este strâns legat de:

- cunoștințe;
- flexibilitate.

Majoritatea cercetărilor economice, psihologice și sociologice punctează faptul că spiritual antreprenorial este un proces și nu un fenomen static. Antreprenoriatul are de a face cu schimbarea și este, de asemenea, frecvent asociat cu probleme legate de alegere.

Definițiile existente despre antreprenoriat fac adesea referire la rolul funcțional al antreprenorilor și includ coordonare, inovare, neutralizarea incertitudinii, furnizare de capital, luare a deciziilor, proprietate și alocare a resurselor.

Caracteristici ale antreprenorilor:

- **căutarea riscului:** antreprenorii doresc să-si assume riscurile asociate cu incertitudine;
- **inovare:** antreprenorii grăbesc generarea, diseminarea și punerea în aplicare a ideilor inovatoare;
- **căutarea oportunității:** antreprenorii identifică oportunități și reușesc să obțină profit din acestea.

O definiție operațională a antreprenoriatului care sintetizează cu succes rolurile funcționale ale antreprenorilor este cea a lui Wennekers și Thurik (1999):

“... capacitatea și voința manifestată a indivizilor, pe cont propriu, în echipe din interiorul și din afara organizațiilor existente, de a percepe și de a crea noi oportunități economice (produse noi, noi metode de producție, noi scheme de organizare și noi combinații produse-piață) și de a introduce ideile lor pe piață, în ciuda incertitudinii și a altor obstacole, prin luarea deciziilor cu privire la amplasarea, forma și utilizarea resurselor și instituțiilor.”

Antreprenoriatul este, prin urmare, în esență o caracteristică comportamentală a unei persoane.

Antreprenorii o pot expune numai în timpul unei anumite faze a carierei lor, sau numai cu privire la anumite activități.

1.2. Cadranul banilor

N-ai nevoie de bani ca să faci bani.

Nu este nevoie nici de educație superioară (diplome). Mulți oameni care au reușit în viață au părăsit școala înainte de a obține o diplomă de absolvire. Câteva exemple dintre antreprenori de succes mai cunoscuți sunt: Thomas Edison (General Electric), Henry Ford, Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple Computer), Ted Turner (CNN), Michael Dell.

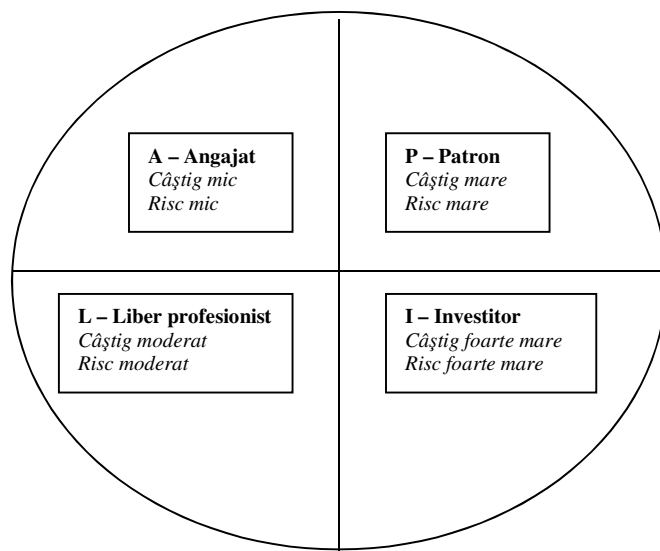
Atunci de ce ai nevoie?

Ai nevoie de un vis, de multă hotărâre și fermitate, de dorința de a învăța repede, de abilitatea de a-ți folosi cum trebuie capacitățile și de a ști sigur cadranul care îți va aduce averea. Robert T.

Kiyosaki a inventat cadranul banilor. Există patru modalități de face bani și anume:

A – Angajat

L – Liber profesionist
P – Patron
I – Investitor



Cadrantul banilor

Diversele metode de obținere a unui venit necesită mentalități diferite, capacități practice diferite, căi educaționale diferite și tipuri diferite de oameni.

„A” - ANGAJAT

Când aud cuvântul „siguranță” sau „beneficii”, îmi fac o idee despre caracteristicile esențiale ale unei persoane. Cuvântul „siguranță” se folosește des ca răspuns la sentimentul de teamă. Dacă cineva simte o teamă, atunci nevoia de siguranță este o expresie des folosită pentru cineva care provine mai ales din cadrantul „A”. Când se pune problema banilor și a unui serviciu, sunt mulți oameni care nu suportă, senzația de teamă care apare odată cu nesiguranța economică ... de aici, nevoia de siguranță.

Cuvântul „beneficii” înseamnă că oamenii se așteaptă și la recompense suplimentare, clar menționate în contracte - compensații bine stabilite, ca de exemplu asistența medicală sau un plan de pensii. Motivul principal este că vor să se simtă în siguranță și să vadă acest lucru scris negru pe alb. Nesiguranța nu-i face fericiți, siguranța da. Ei gândesc așa: „Eu îți dau ție asta ... iar tu îmi promiți să-mi dai asta în schimb”.

Vor să li se alunge sentimentul de teamă printrun anumit grad de siguranță, de aceea vor căuta siguranța și acorduri bine stabilite când se pune problema unei angajări. Sunt sinceri când spun: „Nu mă interesează atât de mult banii”. Pentru ei, ideea de siguranță, este de multe ori, mai importantă decât banii.

Angajații pot fi președinții sau paznici la o firmă. Nu e vorba atât despre ce fac, cât despre înțelegerea contractuală pe care o au cu persoana sau organizația care i-a angajat.

„L” - LIBER PROFESIONIST

Există oameni care vor să fie „proprii lor stăpâni”. Sau cărora le place „să facă un lucru pe cont propriu”, adică „cei care fac lucrul singur”.

În acest grup veți găsi „profesioniști” cu o educație solidă, care și-au petrecut ani de zile în școală, precum doctorii, avocații și stomatologii.

Tot în grupul „L” sunt oamenii care au preferat să-și continue educația decât să se rezume la învățământul obligatoriu. Acest grup cuprinde vânzătorii cu comision direct - agenții imobiliari, de exemplu - ca și micii întreprinzători, precum proprietari de magazine cu amănuntul, cei care dețin curățătorii, restauratori, consultanți, terapeuți, agenți de turism, mecanici auto, instalatori, tâmplari, predicatori, electricieni, frizeri și coafeze și artiști.

Melodia preferată a celor din acest grup va fi „*Nimeni nu face asta mai bine*” sau „*Am făcut asta în felul meu*”.

Persoanele care sunt proprii lor angajați sunt foarte adesea „perfecționiști”, tari ca stânca. Vor întotdeauna să-și îndeplinească treaba excepțional de bine. În mintea lor, sunt siguri că nimeni altcineva nu poate face lucrul respectiv mai bine decât ei, din care cauză nu au încredere în nimeni că ar putea să facă lucrul respectiv mai bine decât ei, că ar putea să facă ceva conform tiparului lor ... tipar pe care ei îl consideră „cel corect”. În multe privințe, ei sunt adevărați artiști, cu propriul lor stil și propriile lor metode de a face lucru.

Și de aceea îi angajăm. Dacă angajezi un neurochirurg, vrei ca respectivul să aibă o experiență și să se specializeze ani de zile, dar, mult mai important decât asta, vrei ca neurochirurgul să fie un perfecționist. Același lucru se aplică stomatologului, coafezei, consultantului de piață, instalatorului, electricianului, avocatului sau instructorului. Tu, în calitate de client care angajezi pe cineva, vrei ca persoana respectivă să fie cea mai bună.

Pentru cei din acest grup, banii nu sunt cel mai important lucru în legătură cu munca lor, ci de a fi respectați ca specialiști este mult mai important decât banii. La angajare, cel mai bine e să le spui ce vrei să facă și să-i lași apoi singuri să-și îndeplinească sarcina. Nici n-au nevoie, nici nu doresc să fie supravegheați. Dacă te amesteci prea mult, vor părăsi, pur și simplu, lucrul și-ți vor spune să angajezi pe altcineva. Banii nu sunt primul lucru care îi interesează: independența lor, da.

Adeseori, când vine vorba despre bani „L”-ului tare nu-i place ca venitul lui - sau al ei - să depindă de alți oameni. Cu alte cuvinte, dacă cei din cadrul „L” muncesc din greu, vor să fie bine plătiți pentru efortul lor. Cei din acest grup nu agreează faptul că banii pe care îi câștigă să depindă de o persoană sau de un grup de persoane care nu muncesc tot atât de bine sau mult ca ei. Dacă muncesc bine, plătește-i bine. Ei sunt conștienți că dacă nu muncesc cum se cuvine, nu merită să fie bine plătiți. Când e vorba de muncă și bani, ei sunt foarte independenți.

Unul din defectele tipului „L” care are succes este că succesul înseamnă, pur și simplu, mai multă muncă. Cu alte cuvinte, munca eficientă are drept rezultat și mai multă muncă.

Dacă „A” - angajatul - reacționează adesea la teama de a nu avea bani, căutând siguranța, „L”-ul reacționează diferit. Persoanele din acest cadran răspund la sentimentul de teamă nu căutând siguranța, ci preluând controlul asupra situației și rezolvând-o singuri. Când e vorba de teamă și de risc, aceștia „apucă taurul de coarne”.

Acest grup întâmpină adesea dificultăți când trebuie să angajeze pe alții să facă ceea ce fac ei, pentru că, în mintea lor, nimeni nu se ridică la înălțimea așteptărilor lor. Ceea ce îi face pe cei din acest grup să spună adeseori: *„E greu să găsești pe cineva de nădejde în zile noastre”*.

De asemenea, dacă cei din grupul acesta instruiesc pe alții să facă ceea ce fac ei, persoana nou instruită sfârșește adesea prin a-i părăsi ca să-i *„lase să facă treaba singuri”*, *„să-și fie proprii lor stăpâni”*, *„să facă lucrurile în stilul lor”* și să aibă șansa de a-și exprima propria personalitate.

Mulți din grupul „L” ezită să angajeze sau să instruiască pe alții întrucât, o dată instruiți, aceștia sfârșesc prin a deveni „concurența”, ceea ce îi face să trudească și mai mult și să facă treaba singuri.

„P” – PATRON

Acest grup de oameni ar putea fi aproape opusul celor din „L”. Celor care le place să se înconjoare de oameni inteligenți din toate cele patru categorii: A, L, P, I.

Spre deosebire de „L”, căroră nu le place să delege pe altcineva să facă treaba (pentru că nimeni nu o face mai bine decât ei), adevărații „P” agreează acest lucru. Motoul caracteristic al celor din „P” este: *„De ce să faci tu asta când poți angaja pe altcineva s-o facă pentru tine, cineva care s-o facă și mai bine?”*

Henry Ford se încadra în acest model. După cum spun sursele, un grup de ziariști, l-au acuzat că era „ignorant”. Au pretins că în realitate, nu știa mai nimic. Ford i-a invitat în biroul său și le-a propus să-i pună orice fel de întrebare vor, iar el le va răspunde. Ziariști s-au adunat în jurul celui mai puternic industriaș american și a început să-i pună întrebări. Ford i-a ascultat, iar când a terminat cu întrebările, a întins, pur și simplu, mâna după telefoanele după biroul său și a chemat pe câțiva dintre asistenții lui geniali și i-a rugat să dea comisiei răspunsurile pe care le dorea. A încheiat prin a informa ziariști că preferă să angajeze oameni inteligenți, cu educație superioară, care să vină cu răspunsuri, pentru ca el să poată avea mintea liberă pentru sarcini mai importante. Cum ar fi, sarcina de „a gândi”.

Unul din citatele care i se atribuie lui Ford spune: *„Gânditul este cea mai grea muncă din câte există. De aceea atât de puțini oameni se implică în asta”*.

Există o știință a afacerilor și a conducerii, ca și o artă a afacerilor și a conducerii. Mulți oameni pot avea ori una ori alta, dar să fi un „P” plin de succes, ai neapărat nevoie să le ai pe amândouă. Pentru adevărații antreprenori, ambele sunt studii de o viață ... și durează o viață și presupun:

*„Capacitatea de a fi lider, adică capacitatea de a scoate la iveală ce e mai bun din oameni”.
„Cunoștințele practice ale afacerilor sunt simple și ușoare ... partea grea e lucrul cu oamenii”*

Diferența dintre tipul de afacere „L” și „P”

Cei care sunt adevărații „P”, își pot lăsa afacerea un an sau chiar mai mulți, iar când vor reveni vor găsi afacerea mai prosperă și mergând mai bine decât atunci când au lăsat-o. În tipul de afacere „L”, dacă „L”-ul dispare unul sau mai mulți ani, există riscul să nu mai aibă nici o afacere la care să se întoarcă.

Prin urmare, care este diferența? În cuvinte simple, „L”-ul deține o slujbă, „P” deține un sistem, sistem în care angajează persoane competente. „L”-ul este sistemul, de aceea, cei din cadranul „L” nu-și pot lăsa afacerea. Cei care dețin o afacere de tip „P” se pot duce în vacanță pe viață, pentru că ei dețin un sistem, nu o slujbă. Dacă „P” e în concediu, banii tot apar.

Ca să obții succes ca „P” ai nevoie de:

- deținerea sau controlul sistemului;
- capacitatea de a conduce oamenii.

Pentru ca persoanele din „L” să evolueze spre „P”, e nevoie să convertească ceea ce sunt și ceea ce știu într-un sistem ... iar mulți nu sunt în stare s-o facă.... sau de cele mai multe ori, sunt prea legați de cadranul lor.

Există idei noi în număr nelimitat, miliarde de oameni care au de oferit produse sau servicii, milioane de produse, dar numai un număr restrâns de oameni știu cum să construiască sisteme foarte bune de afaceri.

În ceea ce îi privește pe cei din cadranul „L”, când se pune problema să încredințeze o treabă altei persoane, gândul lor logic sună cam așa „*O s-o fac mai bine eu singur*”.

Acesta e unul din motivele pentru care multe din afacerile inițiate de cei din „L” sunt afaceri de tip familial.

Sentimentul de încredere e mai mare în familie. Pentru ei „*sângele apă nu se face*”.

„I” - INVESTITOR

Investitorii fac bani din bani. Ei nu trebuie să muncească pentru că banii lor lucrează pentru ei.

Cadranul „I” este terenul de sport al celor bogați. Indiferent de cadranul în care oamenii își produc banii, dacă speră să fie bogați într-o zi, trebuie în final, să ajungă în cadranul „I”. Doar în acest cadran banii se convertesc în averi.

Mulți dintre noi au auzit că secretele averilor uriașe sunt:

- TAP – Timpul Altor Persoane
- BAP - Banii Altor Persoane

Bill Gates de la Microsoft n-a creat el un mare produs. El a cumpărat produsul de la altcineva și a ridicat un sistem global puternic în jurul lui.

Pentru alții, această activitate ar putea fi foarte dificilă ... pentru că mulți țin cu dinții de un cadran, de o mentalitate.

În cel mai rău caz, veți afla de ce unii oameni muncesc mai puțin, câștigă mai mulți bani, plătesc impozite mai puține, și se simt, din punct de vedere financiar, mai sigur decât alții. E, pur și simplu, nevoie să știi din care cadran să eși, și când.

Acum câțiva ani, am citit un articol care spunea că majoritatea celor bogați obțin 70% din venitul lor din investiții - sau din cadranul „I”, și mai puțin de 30% din salarii - sau din cadranul „A”. Iar dacă sunt „A”, există șansa ca ei să fie angajați ai propriilor lor companii.

Când afacerea are succes trebuie concentrată atenția pe creșterea activelor până în acel punct în care fluxul monetar provenit din ele să fie mai mare decât cheltuielile. Siguranța o dau bunurile tangibile - proprietăți imobiliare, acțiuni - care să producă un venit pasiv mai mare decât cheltuielile.

Definiția averii

Averea se măsoară prin „Numărul de zile în care poți supraviețui fără să muncești (fără ca nimeni din familie să muncească) și să-ți menții nivelul de trai”.

De exemplu: Dacă cheltuiești pe lună 1.000\$ și dacă ai 3.000\$ economisiți, averea ta este de aproximativ trei luni sau 90 de zile. Averea se măsoară în timp, nu în dolari.

Mulți medici spun că principala problemă a zilelor noastre este stresul, provocat de faptul că în pofida unei munci extenuante, nu ai niciodată destui bani. Principala cauză a bolilor este ceea ce el numește „cancerul portofelului”.

Oamenii investesc în educație. Educația tradițională are un rol important, deoarece, cât ai o educație mai bună, cu atât sporesc șansele tale de a câștiga bani. Patru ani de facultate sau orice alt tip de învățământ superior merită efortul și este o investiție excelentă, dar asta nu este suficient ca să te îmbogățești.

Loialitatea și conștiinciozitatea în muncă reprezintă o altă formă de investiție - ca în cazul unui angajat care a lucrat o viață într-o firmă sau instituție de stat. Drept recompensă, prin contract, persoana respectivă va primi o pensie pe viață. Aceasta este o formă de investiție obișnuită în Epoca Industrializării, dar învechită în Epoca Informației.

Deși se folosesc încă, aceste programe de pensie au devenit, oficial, vetuste. Ideea ca o firmă să fie responsabilă pentru tine, ca pensionar, iar guvernul să strângă banii pentru necesitățile tale prin programele de pensii este închisă, care și-a pierdut viabilitatea.

Majoritatea oamenilor pun bani deoparte în contul de pensie, sperând că, la vremea pensionării, vor obține mai mulți bani decât au economist.

De ce nu există mai mulți investitori?

Cadranul „I” este cadranul în care câștigi cel mai mult, muncești mai puțin și plătești mai puține impozite. Atunci de ce nu există mai mulți investitori? Pentru aceleași motive pentru care mulți oameni nu încep afaceri pe cont propriu. Totul se poate rezuma la un singur cuvânt: „risc”.

Teama aceasta de a nu pierde banii împarte investitorii în patru mari categorii:

1. Cei cărora nu le place riscul și nu fac, în consecință, nimic decât să meargă la sigur, păstrându-și banii în bancă;
2. Cei care predau sarcina de a investi banii altcuiva, unui consultant financiar sau unui administrator de fonduri mutual;
3. Cei care joacă jocuri de noroc;
4. Investitorii.

Diferența dintre un jucător și un investitor este următoarea: pentru jucător, a investi este un joc al întâmplării, pentru un investitor, a investi este un joc al inteligenței. Iar pentru cei care își preda altora banii ca să-i investească, a investi este, cel mai adesea, un joc pe care nu vor să-l învețe. Important pentru această categorie este să-și aleagă cu multă grijă consultantul financiar.

Astăzi, toată lumea trebuie să meargă la școală ca să învețe cum să obțină o slujbă bună, dar, în același timp, trebuie să știm și cum să investim, iar cum să faci o investiție nu se învață în școală.

Una din reminiscentele Epocii Industriale este că prea multă lume depinde de guvern pentru rezolvarea problemelor lor. Prea mulți au ajuns să depindă de guvern ca să elimine riscurile cu care e confrunți în viață. Începutul Epocii Informației marchează sfârșitul marelui guvern așa cum îl știm.

Nu ne mai aflăm în acea epocă. Timpurile s-au schimbat. Problema este că ideile multora nu s-au schimbat.

În Epoca Informației, expresia „departe de casă” nu va însemna o altă țară care este paradisul impozitelor ... ci va însemna „spațiul cibernetic”. Epoca Informației ne cere să devenim cu toții mai independenți și să începem să ne maturizăm.

Oamenii care își asumă riscul schimbă lumea. Puțini oameni s-au îmbogățit fără să riște.

Marele secret este acesta: ca să fii liber din punct de vedere financiar nu ai nevoie nici de bani, nici de o educație solidă. Nu e nevoie nici să riști. În loc de toate acestea, prețul libertății se măsoară în vise, dorință și capacitatea de a surmonta dezamăgirile pe care la întâlnim cu toții de-a lungul drumului. Ești de acord să plătești prețul?

Unii sunt preocupați de siguranța serviciului, iar alți, mai mult de libertatea financiară.

De ce caută oamenii siguranța serviciului

Primul motiv pentru care oamenii caută siguranța slujbei este că așa sunt învățați, la școală și

acasă.

Milioane de oameni continuă să urmeze acest sfat. Mulți dintre noi au fost „programați”, din primele zile ale existenței noastre, să se gândească mai degrabă la siguranța slujbei decât la siguranța sau libertatea financiară.

Asta se întâmplă când muncești conștiincios și ai succes pe partea stângă a Cadranului. Succesul aici îți aduce timp din ce în ce mai puțin și puțini bani.

Inteligența financiară nu constă atât de mult în câți bani faci, ci cât timp îi păstrezi, cât de mult muncesc banii pentru tine și câte generații asiguri cu ei.

Mulți caută libertatea și fericirea. Problema este că mulți oameni n-au fost instruiți să muncească conform cadranelor „P” și „I”.

Să faci ce știi, singur **„A”-ul devine „L”**.

Tot mai mulți oameni au luat hotărârea de „a-și începe propria afacere”, de „a face ce știu, singuri” și de „a fi propriul lor șef”.

A fi „L” poate fi recompensatoriu, dar și foarte riscant. „L” este cel mai dur cadran. Șansele de a eșua sunt foarte mari. Și dacă reușești, succesul e și mai rău decât eșecul. Asta deoarece, dacă ai succes, vei munci ca „L” mai mult decât dacă ești „A”, „P” sau „I” ... și vei trudi așa timp îndelungat, atâta timp cât vei avea succes.

Motivul pentru care „L” muncește cel mai mult este pentru că ei fac parte din categoria celor care sunt „și bucătar șef și cel care spală vasele”. Ei trebuie să efectueze și să poarte răspunderea pentru toate activitățile care, într-o mare firmă, sunt îndeplinite de mulți directori și angajați. „L”-ul începător răspunde, de obicei, la telefon, plătește facturile, dă telefoane ca să-și vândă produsul, încearcă să-și facă publicitate cu un buget mic, se ocupă de clienți, face angajări, concediază angajații, ține locul angajaților când aceștia lipsesc, discută cu cei de la finanțe, se ceartă cu inspectorii guvernamentali, și așa mai departe.

La scară națională, 9 din 10 astfel de afaceriști eșuează în primii cinci ani, iar 99 din 100 dintre micile afaceri dispar, categoric în primii 10 ani.

Poate de aceea speranța de viață a doctorilor și avocaților este mai mică decât a celorlalți. Media lor de viață este de 58 de ani. Pentru toți ceilalți, este 70.

De ce cei bogați plătesc puține taxe pe venit?

Simplu: pentru că nu-și câștigă banii ca salariații. Cei foarte bogați știu că modul cel mai bun de a evita, legal, plata taxelor, este producerea venitului în sectoarele „P” și „I”.

Cunoașterea înseamnă putere ... tot ce trebuie să faci este să aștepte să apară ocazia de a-și folosi cunoștințele, și vor avea apoi și banii.

În loc să pui banii pentru pensie într-un cont și să speri că totul va fi bine, investește-i. Oamenii

se simt încrezători când au cunoștințele necesare atât ca investitori, cât și ca salariați. La fel cum studiem în școală ca să avem un serviciu, este important să studiezi ca să devii investor profesionist.

Drumul aceasta din „L” spre „P” este, cel mai adesea, cel urmat de marii antrenori, ca Bill Gates, de exemplu. Nu este cel mai ușor, dar este cel mai bun.

Chiar dacă nu ai mulți bani, e important să investești în educația ta ... pentru ca atunci când se petrece schimbarea, să fii mai bine pregătit s-o întâmpini. Să nu fii prins nepregătit și plin de temeri.

Sunt exemple de mulți „P” plini de succes care și-au vândut afacerile pe milioane de dolari, iar averea astfel obținută li s-a urcat la cap. Înclină să creadă că dolarii pe care îi au sunt măsura coeficientului lor de inteligență, așa că își fac o intrare plină de măreție în cadranul „I” și ... pierd totul.

Adevărul este că sarcina șefului tău nu este să te facă bogat.

Dacă îți manevrezi banii cu înțelepciune și înveți cadranele „P” și „I”, atunci când ești pe drumul care te va duce spre o mare avere personală și, ce foarte important, spre libertate.

Singura diferență dintre un om bogat și un om sărac este ce face fiecare în timpul liber.

Adevărații investitori investesc în cei buni din cadranul „P”, care au sisteme stabile de afaceri. E riscant să investești într-un „A” sau „L” care nu cunoaște diferența dintre sistem și produs ... sau căruia îi lipsesc calitățile de conducător.

Adevărul este că a investi înseamnă să ai capital și cunoștințe solide. Uneori îți trebuie o grămadă de capital și timp ca să acumulezi acele cunoștințe. Mulți investitori de succes au pierdut de multe ori înainte de a câștiga. Cei care reușesc știu că succesul este un profesor prost. Înveți din greșeli, iar în cadranul „I” greșelile costă bani. Dacă nu ai nici capital, nici cunoștințele necesare, încercarea de a deveni investor este o adevărată sinucidere financiară.

Eșecul este o parte a succesului

Cele mai multe lucruri pe care le învățăm despre noi înșine sunt atunci când nu reușim ceva ... să nu te temi, deci, de nereușite. Nu poți avea succes fără să ai și eșec ... Oamenii care n-au succes înseamnă că n-au eșuat niciodată.

Adeseori oamenii rămân blocați în cadranul „L” în cursul călătoriei spre „P”. Asta se întâmplă mai ales pentru că nu elaborează un sistem suficient de puternic și, în consecință, sfârșesc prin a deveni parte integrantă din sistem. „P”-ul plin de succes dezvoltă un sistem care va merge sigur, fără să-l implice și pe el.

Majoritatea consultanților sunt în cadranul „L”. Lumea e plină de „L”-uri care încearcă să-ți spună cum să fii „P” sau „I”. Fii atent la sfaturile care ți se dau. Ține-ți mintea deschisă, receptivă, dar gândește-te întotdeauna din care cadran vine sfatul respectiv.

Conducătorii își consideră adeseori subordonații ca fiindu-le inferiori. Conducătorii trebuie să ghideze oamenii, care sunt, de multe ori mai inteligenți decât ei.

Ca să înveți despre toate sistemele necesare unei companii mari, ai nevoie de 10 -15 ani de lucru acolo, familiarizându-te cu toate aspectele afacerii.

Chiar și cu un mentor sau cu ani îndelungați de experiență, cea dintâi metodă este muncă intensă. Crearea propriului tău sistem necesită nenumărate încercări și greșeli, costuri cu procedurile legale, și hârțogărie. Toate acestea se petrec în vreme ce tu încerci să-ți formezi oamenii.

Cei care solicită bani pentru munca lor nu cunosc diferența dintre produs și sistem.

Oricât mi-ar plăcea un proiect, produs sau o persoană, îi refuz dacă nu am experiență în crearea și conducerea sistemului afacerii.

1.3. Mituri despre antreprenori

Mitul 1 – Antreprenorii se nasc, nu se fac.

Realitatea - în timp ce antreprenorii se nasc cu o anumită inteligență nativă, un fler pentru a crea, și energie, prin ele însele aceste talente sunt ca și ceramica neformată sau pânza nepictată. Crearea unui antreprenor se face prin acumularea de abilități relevante, know-how, experiențe, și contacte pe o perioadă de ani și include și doze mari de dezvoltare de sine. Capacitatea creative de a imagina și apoi urmărirea unei oportunități este un descendent direct cel puțin 10 sau mai mulți ani de experiență care conduc la recunoașterea tiparului.

Mitul 2 – Oricine poate începe o afacere.

Realitatea - Antreprenorii care fac diferența între o idee și o oportunitate, și care tind destul de sus, încep afaceri care au o șansă mai bună de success. Norocul, în măsura în care este implicat, necesită o bună pregătire. Și cea mai ușoară parte este să începi. Ceea ce e mai greu este supraviețuirea, susținerea, și clădirea unei afaceri astfel încât fondatorii ei să “culeagă roadele”. Probabil doar una din 10 până la 20 de afaceri noi care supraviețuiește cinci ani sau mai mulți oferă un câștig de capital pentru fondatori.

Mitul 3 – Antreprenorii sunt jucători de noroc.

Realitatea - Antreprenorii de success își asumă riscuri calculate și au mare grijă. Ei încearcă să influențeze sorții, de cele mai multe ori prin a-i face pe alții să împartă riscurile împreună cu ei și prin evitarea sau minimalizarea riscurilor dacă au de ales. De cele mai multe ori împart riscul în părți mai mici, doar atunci își alocă timp sau resurse pentru a determina dacă vor merge mai departe. Ei nu încearcă în mod deliberat să își asume mai multe riscuri, de care adesea nu este nevoie, nici nu se intimidează în fața riscurilor care nu pot fi evitate.

Mitul 4 – Antreprenorii vor tot spectacolul pentru ei.

Realitatea – Deținerea și derularea întregului spectacol pune efectiv o limită superioară dezvoltării. Antreprenorii individuali, de obicei, reușesc să supraviețuiască. Este extrem de

dificil să crești o afacere cu potențial mai mare prin munca unui singur om. Antreprenorii cu potențial mai mare își creează o echipă, o organizație, o companie. De asemenea, 100% din nimic este nimic, deci, în loc să se ia o bucată mare din tort, ei depun eforturi pentru a face tortul mai mare.

Mitul 5 – Antreprenorii sunt proprii lor șefi și sunt complet independenți.

Realitatea - Antreprenorii sunt departe de a fi independenți și trebuie să servească mulți stăpâni. Aceste părți implicate (stakeholders) includ parteneri, investitori, clienți, furnizori, creditori, angajați, familii, și aceia față de care există obligații sociale și comunitare. Antreprenorii, totuși, pot face singuri alegeri de care se angajează să răspundă. Este foarte dificil, și rar, să se clădească o afacere cu vânzări de peste 1 milion de lei de unul singur.

Mitul 6 – Antreprenorii lucrează mai mult și mai greu decât managerii din companiile mari.

Realitatea - Nu este nici o dovadă că toți antreprenorii lucrează mai mult decât substituiții din corporații. Unii da, alții nu. Unii chiar spun că lucrează mai puțin.

Mitul 7 – Antreprenorii au de a face cu un stress imens și plătesc un preț mare pentru succes.

Realitatea - Nu este nici o îndoială în asta. A fi un antreprenor este stresant și solicitant. Dar, nu este nici o dovadă că ar fi mult mai stresant decât numeroase alte roluri profesionale foarte solicitante, și antreprenorii își găsesc slujba mai satisfăcătoare. Au un sentiment de reușită, sunt mai sănătoși, și sunt mult mai puțin inclinați să se pensioneze decât cei care lucrează pentru altcineva. De trei ori mai mulți antreprenori decât manageri de corporații au spus că nu vor să se pensioneze niciodată.

Mitul 8 – Începerea unei afaceri este riscantă și deseori se termină cu eșec

Realitatea - Antreprenorii talentați și cu experiență - deoarece ei urmăresc oportunități atractive și sunt capabili să atragă persoanele potrivite și finanțarea necesară și alte resurse pentru a face afacerea să meargă - deseori dezvoltă afaceri de succes. În plus, unele afaceri pot eșua, dar antreprenorii pot merge mai departe. Eșecul este deseori focul care călește oțelul experienței de învățare al unui antreprenor.

Mitul 9 – Banii sunt ingredientul cel mai important în demararea unei afaceri.

Realitatea - Dacă talentul și celelalte ingrediente sunt acolo, banii vor veni, dar nu este sigur că dacă un antreprenor are destui bani, el sau ea va reuși. Banii sunt unul dintre cele mai puțin importante ingrediente într-o nouă afacere de succes. Banii sunt pentru antreprenor ceea ce pensula și vopseaua sunt pentru artist - o uneltă, care, în mâinile bune, poate să creeze minunății.

Banii sunt mai degrabă o cale de a ține scorul, decât un scop în sine. Antreprenorii se bucură de fiorul competiției, și de fiecare dată, chiar și după ce a făcut câteva milioane de lei sau mai mult, un antreprenor va lucra fără răgaz pe baza unei noi viziuni la crearea unei noi companii.

Mitul 10 – Antreprenorii ar trebui să fie tineri și energici.

Realitatea - În timp ce aceste calități ajută, vârsta nu este o barieră. Vârsta medie a antreprenorilor care încep afaceri cu potențial ridicat este cam pe la 30 de ani, și sunt numeroase exemple de antreprenori care încep afaceri la vârsta de 60 de ani. Ceea ce este critic este să posezi know-how-ul relevant, experiența, și contactele care facilitează foarte mult recunoașterea și urmărirea oportunității.

Mitul 11 – Antreprenorii sunt motivați doar de căutarea succesului financiar.

Realitatea - Antreprenorii care caută afaceri cu potențial sunt mai atrași de construirea de întreprinderi și realizarea unui câștig de capital de lungă durată decât de bucuria imediată oferită prin salarii mari și bonusuri. Un sentiment de reușită și realizare personală, de control al propriului destin, și realizarea viziunii și visurilor lor sunt de asemenea motivatori puternici. Banii sunt văzuți ca un instrument și un mod de a ține socoteala.

Mitul 12 – Antreprenorii vor să aibă control și putere asupra celorlalți.

Realitatea - Antreprenorii de succes sunt motivați de căutarea responsabilității, reușitei, și rezultatelor, și mai puțin de putere în sine. Ei tind spre un sentiment de reușită și de depășirea concurenței, și nu spre o nevoie personală pentru putere exprimată prin dominare și controlul asupra celorlalți. Prin virtutea realizărilor lor, ei pot fi puternici și influenți, dar acestea sunt mai mult rezultate ale procesului antreprenorial decât o forță motivatoare.

Mitul 13 – Dacă un antreprenor este talentat, succesul va apărea într-un an sau doi.

Realitatea - O maximă veche printre oamenii de afaceri capitaliste spune totul: Lămâile se coc în doi ani și jumătate, dar pentru perle este nevoie de șapte sau opt ani. Rareori o afacere nouă se stabilește solid în mai puțin de trei sau patru ani.

Mitul 14 – Orice antreprenor cu o idee bună poate să strângă capital pentru o afacere.

Realitatea - Din afacerile antreprenorilor cu idei bune care caută capital pentru afacere, doar 1 până la 3 din 100 sunt finanțate.

Mitul 15 – Dacă un antreprenor are destul capital de început, el sau ea nu poate da greș

Realitatea - Opusul este de regulă adevărat; asta fiind, prea mulți bani la început deseori crează euforie și sindromul copilului răsfățat. Lipsa de disciplină și cheltuielile impulsive de obicei duc spre probleme serioase și spre eșec.

1.4. Teme dominante ale profilului antreprenorial

Tema	Atitudine sau comportament
Angajament și determinare	• Tenacitate și hotărâre • Disciplină • Persistență în rezolvarea problemelor • Dorința de a-și asuma sacrificiu personal • Imersiune totală
Obsesia oportunității	• Deținerea unor cunoștințe detaliate despre nevoile clienților • Ghidat de piață • Obsedat de crearea de valoare
Toleranță la risc, ambiguitate și incertitudine	• Asumarea unor riscuri calculate • Minimizarea riscului • Împărtășirea riscului • Toleranță la incertitudine și la lipsa de structură • Toleranță la stres și conflict

	• Abilitatea de a rezolva probleme și de a integra soluții
Creativitate, încredere în sine și abilitatea de a se adapta	• Neconvențional, lipsit de prejudecăți, gândire deschisă • Nelinistit cu status quo • Abilitatea de a se adapta • Abilitatea de a învăța • Nu există teama de eșec • Abilitatea de a conceptualiza și “sudoare pentru detalii”
Motivația de a excela	• Orientare spre obiective și rezultate • Motivată de realizări și de creștere/dezvoltare • Nevoie scăzută pentru statut și putere • Sprijinire impersonală față de concurență • Conștient de punctele forte și punctele slabe • Capacitatea de a avea o imagine de perspectivă • Simțul umorului
Leadership	• Inițiator • Integritate și încredere • Răbdare • Constructor de echipe • Experiență • Nu e lup de mare solitar

2. Etica în afaceri

2.1. Ce este etica în afaceri?

Etica în afaceri este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea agenților economici.

Etica afacerilor – este sinonim cu ideea de comportament corect, cinstit în sfera largă a schimburilor de bunuri, a comerțului și negoțului.

Omul comun este dispus să accepte că moralitatea elementară (să nu furi, să nu minți, să nu lezezi sau distrugi viața și/sau sănătatea altora) cuprinde nu numai relațiile interpersonale directe sau cele publice cunoscute ci și activitățile diverse ce încep în sintagma „afaceri”. Mai mult, omul simplu este capabil de o judecată care sună astfel: nimeni și nimic pe lumea asta, nu scapă de a fi judecat, ca bun sau rău, ca moral sau imoral, iar, afacerile sunt făcute de oameni, și, prin urmare, unii vor face afaceri cinstitute, iar alții necinstit

Etica în afaceri este studiul modului în care normele morale personale se aplică în activitățile și scopurile întreprinderii comerciale; *nu* este un *standard moral separat*, ci studiul modului în care contextul afacerilor pune persoanei morale, ce acționează ca agent al acestui sistem, propriile sale probleme specifice“. Acest răspuns poate fi completat astfel: ***etica în afaceri este studiul situațiilor, și al deciziilor care au loc în sfera afacerilor, prin prisma a ceea ce este moralmente bun sau rău.***

Poti fi cunoscut, poti avea campanii de imagine, poti face acte de caritate, poti avea produse bune, insa toate aceste lucruri la un loc fara o buna reputatie sunt investitii pe termen scurt.

Etica afacerilor se bazează pe corectitudine, sinceritate, respectarea cuvântului dat, capacitatea de a funcționa eficient pe piață în conformitate cu legislația în vigoare, regulile și tradițiile formate. Ea presupune stima intereselor nu numai a propriei firme, dar și a partenerilor, consumatorilor și societății în ansamblu. Această regulă se răspândește și față de concurenți – se interzice de a le provoca careva pagube, care nu se încadrează în limitele luptei concurențiale.

Etica afacerilor include fenomenele de diferit ordin: estimarea etică atât a politicii interne a organizației, cât și a celei externe; valorile morale ale membrilor organizației; climatul moral din colectiv; normele etichetei în afaceri (norme externe ritualizate de comportament).

Domeniile la care se referă responsabilitățile etice ale firmei și aspectele implicate sunt următoarele:

- clienții (calitatea produselor și serviciilor; informații asupra conținutului produselor; prețul; responsabilități și servicii după vânzare; rezolvarea reclamațiilor);
- salariați (tratarea echitabilă în probleme de angajare, promovare, concediere, salarii, premii, sancțiuni);
- proprietari (profituri, riscuri, promovarea intereselor acestora; informarea lor corectă privind situația existentă);
- furnizori (condițiile de achitare, schimb de informații, calitatea produselor);
- concurenți (metode de competiție, stima reciprocă);
- comunitate (protejarea mediului, sprijin bănesc și material pentru servicii de sănătate, educație, învățământ, cultură).

Normele etice diferă de la o unitate economică la alta, de la o țară la alta, la fel, există diferențe în diferite ramuri ale economiei naționale. Complexitatea normelor ce reglementează comportamentul etic, precum și rolul diferit pe care îl joacă, impune necesitatea clasificării lor.

2.2. Ghid de bună reputație

1. Să ai o ofertă transparentă. Acest lucru înseamnă a avea o ofertă la vedere fără costuri ascunse. Nimic nu va dezamăgi mai mult un consumator decât să constate ca mai are de platit, nu știi ce taxă, sau nu știi ce cost de întreținere, lucruri care nu i s-au prezentat inițial.

În momentul de față piața din România tinde la o maturizare în acest sens. Ofertanții încep să-și prezinte reducerile precizând clar și vizibil condițiile sau să-și prezinte prețurile cu toate taxele incluse.

2. Sa te tii de cuvânt. A te ține de cuvânt nu este un lucru imposibil, ba din contra, te va ajuta și pe tine. Probabil sună ciudat, însă a te ține de cuvânt înseamnă a-ți respecta promisiunile, înseamnă a avea o minte liberă, înseamnă a fi invulnerabil. În mediul de afaceri, în cercul de prieteni, sau în viața publică, veștile circulă repede. A nu te ține de cuvânt, de multe ori în psihologia consumatorului este asociat cu înșelătoria sau furtul sau în cel mai bun caz poate fi asociat cu neseriozitatea sau cu neprofesionalismul.

3. Sa adopti o strategie de negociere Win & Win. Această strategie înseamnă că ambele persoane câștigă ceva. Negocierea este avantajoasă ambelor părți. Poti, într-adevar, cu talentul tău să convingi pe cineva de un anumit lucru, fără să-i oferi în realitate nimic. Acest lucru se va întoarce însă împotriva ta. Există un moment post cumpărare în care cumpărătorul reia firul discuției și se gândește cât a câștigat cumpărând produsul sau serviciul respectiv. Statisticile au dovedit că un client nemulțumit va spune la peste 20 de persoane de nemulțumirea lui, pe când un client mulțumit va spune la maxim 3.

4. Nu te eschiva atunci când nu este cazul. A te eschiva înseamnă a fugi de responsabilitate, a nu recunoaște când ai greșit sau a încerca să ascunzi gunoiul sub pres. Este foarte posibil ca tu să poți găsi chichițe contractuale care să te pună la adăpost, însă partenerul sau clientul tău nu vrea acest lucru. Clientul tău vrea rezolvarea problemei. Doar scuzele, nu ajung, caută soluția și ajută-l. Este de dorit să nu găsești o soluție care să mărească din nou costurile partenerului tău și să fie un prilej de noi încasări pentru tine, pentru că riști să întorci totul împotriva ta și să fi catalogat drept hoț.

5. Fii consultantul lui. Meseria de Agent de vânzări este una dintre cele mai grele meserii, iar aici cei care au practicat-o sau o practică știu despre ce vorbesc. Prin urmare trebuie să încetezi să-i vinzi clientului tău o marfă care-ți expiră curând, trebuie să încetezi să-i creezi artificial o nevoie. Trebuie să devii consultantul lui, să fii cel care îi oferă ceea ce el are nevoie. Incetează să te mai gândești doar la ce ai tu de vândut, caută să identifici și ceea ce are el nevoie și găsește calea de mijloc, găsește-i soluția cea mai avantajoasă. Evident practicând un asemenea stil, vei dezvolta relații de durată, îți vei conserva și amplifica buna reputație și vei fi căutat.

2.3. Firmele etice

În firmele etice, prin cultura organizațională se promovează un echilibru între etică și profit, iar valorile etice stau la baza comportamentului zilnic al acțiunilor individuale. Prin sistemul de sancțiuni se urmărește penalizarea și corectarea comportamentului acelor care iau decizii greșite.

Deciziile sunt juste, cinstitute și profitabile, iar la baza lor stau un set de valori etice, care pot fi definite astfel:

- „tratează pe ceilalți cu respect, preocupare și cinste, așa cum tu însuși ai dori să fii tratat”;
- „fabrică și vinde produse, astfel încât să fii satisfăcut atunci când tu și familia ta le-ai folosi”;
- „tratează mediul înconjurător ca și cum ar fi proprietatea ta”.

3. Valori antreprenoriale

3.1. Calitățile personale ale antreprenorului

Numeroase studii ce au fost conduse au determinat faptul că anumite calități personale sunt necesare pentru a fi un antreprenor de succes. Antreprenorii sunt caracterizați ca interacțiune între următoarele calități:

- control interior;
- capacitate de planificare;
- asumarea riscurilor;
- inovație;
- folosirea feedback-ului;
- luarea deciziilor;
- independența.

Noi caracteristici sunt adăugate în continuu acestei liste:

- identificarea oportunităților de afaceri;
- fler/intenție;
- conceperea de viziuni antreprenoriale;
- imaginație/pasiune;
- rațiune/prudență;
- realizarea de viziuni;
- capacitate de orientare/constanță/tenacitate;
- punerea în funcțiune a echipamentelor;
- dexteritate tehnică;
- aprovizionarea cu materii prime, materiale etc;
- acuitate;
- fabricarea propriu-zisă a produselor;
- diferențiere/originalitate;
- atagerea și implicarea personalului;
- previziune;
- vânzarea produselor și serviciilor;
- flexibilitate;
- determinarea personalului "să facă ce trebuie făcut";
- comunicare.

Alte caracteristici ale antreprenorilor ar putea fi:

Determinare și perseverență: Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală către succes ca antreprenor poate depăși obstacolele. Determinarea puternică și perseverența pot face un antreprenor să depășească greutăți pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile și chiar pot compensa lipsa de experiență și de îndemânare a personalului angajat.

Dorința de a câștiga: Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și trec mai departe. Ca rezultat, riscurile considerate mari de persoanele obișnuite nu sunt riscuri mari pentru antreprenori.

Cautarea feedback-ului: Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși ca având capacitatea de a învăța repede. Spre deosebire de alte persoane ei au și dorința puternică de a ști cât de bine se

descurcă și cum își pot îmbunătăți rezultatele. Feedback-ul este important deoarece anreprenorul dorește să învețe din greșeli și din experiențe anterioare.

Rezolvarea problemelor persistente: Anreprenorii nu sunt intimidați de situații dificile. Încrederea în sine și optimismul general îl fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce doar necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat. Problemele simple îl plictisesc, anreprenorii sunt extrem de persistenți însă sunt realiști în a aprecia ceea ce pot și ceea ce nu pot să facă și unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile dar de neevitat.

Inițiativă și responsabilitate: Anreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente, ei caută și preiau inițiativa, se pun în situații în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal să poată fi măsurat.

Orientare spre oportunități: Un lucru care îi diferențiază clar pe antreprenori este concentrarea spre oportunitate mai mult decât spre resurse, structură sau strategie. Când se hotărăsc să întreprindă o acțiune o fac într-un mod calculat, încearcă să facă totul pentru a obține cât mai multe șanse de câștig dar evită să-și asume riscuri ce nu sunt necesare.

Toleranța pentru eșec: Anreprenorii folosesc eșecul ca pe o experiență din care pot învăța ceva. Cei mai eficienți anreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimați de un eșec.

Încredere în sine și optimism: Deși anreprenorii întâmpină adesea obstacole majore. Încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină propriul optimism.

Realizarea de viziuni: Anreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune sau concept despre ceea ce vor să fie firma lor. De exemplu Steve Jobs de la Apple Computers dorea ca firma sa să producă microcomputere ce pot fi folosite de oricine, de la copiii din școli până la oamenii de afaceri. Nu toți anreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

Nivelul mare de energie: Cantitatea mare de muncă depusă de antreprenori presupune din partea acestora existența unei energii superioare. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grija ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

Creativitatea și spiritul de inovație: Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și nu o poți dobândi însă un curent în continuă creștere afirmă că aceasta poate fi învățată.

Independența: Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a “face o diferență” îi face pe anreprenori niște persoane foarte independente care doresc să facă lucrurile în felul lor. Totuși anreprenorii nu iau toate deciziile ci doresc ca autoritatea să ia deciziile importante.

Lucrul în echipă: Dorința de independență și autonomie nu îl oprește pe antreprenor să dorească lucrul în echipă. De fapt în timp ce antreprenorul știe clar unde se află firma (sau unde ar dori să se afle) personalul se ocupa de activitățile “de zi cu zi” din firmă.

Abilități manageriale: Aceasta nu reprezintă o caracteristică absolut necesară a antreprenorilor însă este important de știut că și de acest tip de cunoaștere este nevoie pentru a fi un antreprenor de succes.

În concluzie, antreprenorul este un actor principal și un simbol al economiei de piață. Rolurile și contribuția antreprenorilor se amplifică substanțial, simultan cu manifestarea lor pe plan calitativ superior, ceea ce se reflectă în revoluția antreprenorială actuală care potrivit afirmațiilor a numeroși specialiști, va ajunge la apogeu în secolul XXI, generând multiple mutații, unele încă dificil de imaginat în prezent.

3.2. Caracteristicile activității antreprenoriale

Ansamblul acțiunilor antreprenoriale care alcătuiesc procesul prezentat anterior prezintă câteva caracteristici:

- este un act de voință umană;
- se produce la nivelul unei firme economice;
- implică o schimbare de stare a firmei;
- este un sistem holistic (sistemic);
- este un proces dinamic;
- este un demers unic;
- implică numeroase variabile;
- rezultatul antreprenorial depinde de numeroși.

Acțiuni distincte	Calități
Identificarea oportunităților de afaceri	Fler / Intenție
Conceperea viziunii asupra demersului antreprenorial antreprenorială pornind de la reevaluarea necesităților de schimbare	Imaginație / Independență / Pasiune
Evaluarea propriilor performanțe antreprenoriale și adoptarea deciziilor referitoare la derularea initiative antreprenoriale	Rațiune / Prudență
Implementarea viziunii antreprenoriale prin organizarea afacerii	Capacitate de orientare / Constanță / Tenacitate
Procurarea echipamentelor	Dexteritate tehnică
Asigurarea forței de muncă competente	Acuitate
Aprovizionarea cu materii prime	Diferențiere / Originalitate
Realizarea marketingului aferent afacerii	Previziune
Subcontractarea și atragerea de colaboratori externi pentru activitățile pentru care nu se dispune de competențele și mijloacele necesare	Comunicare

Principalii factori care influențează activitatea antreprenorială sunt:

- factori interni;

- factori externi.

Factorii interni depind de:

- mărimea întreprinderii;
- tipul și specificul activității;
- personalitatea și pregătirea întreprinzătorului;
- nivelul de pregătire al persoanelor implicate și cultura firmei.

Acești factori au un impact mare asupra performanțelor întreprinderii.

Factorii externi depind de:

- caracteristicile și funcționalitatea sistemului economic;
- conjunctura economiei naționale și piața pe care firma acționează.

Acești factori, datorită conținutului favorizant sau defavorizant, pot avea un impact major asupra inițiativelor antreprenoriale.

Unul dintre factorii importanți care încorporează atât factori interni cât și factori externi este stakeholderul. Stakeholderii cuprind atât elemente interne (proprietari, manageri, salariați, sindicate) cât și elemente externe (bănci, furnizori, clienți, administrație publică). Stakeholderi au impact semnificativ asupra activității antreprenoriale, însă factorul cu cea mai mare influență îl constituie întreprinzătorul prin spiritul său antreprenorial.

Întreprinzătorul este fermentul care declanșează activitatea antreprenorială, fără acesta toți ceilalți factori fiind inerți din punct de vedere antreprenorial.

3.3. Stabilirea obiectivelor antreprenoriale

Obiectivele antreprenoriale pot fi grupate în trei grupe:

a) Obiective de natură personală

Ele țin de persoană, constituind un imbold interior alimentat de ideile care declanșează activitatea antreprenorială. În cadrul acestei grupe se cuprind:

- obiective de securitate și siguranță personală;
- obiective de asigurare a unui statut social;
- obiective de garantare a propriei independențe;
- obiective de reușită în afaceri;
- obiective privind satisfacerea eu-lui (obiective de autoîmplinire).

b) Obiective ale afacerii

Obiective generale, care presupun prestarea de servicii utile necesare societății (producerea și comercializarea unor produse și servicii) și realizarea de profit (remunerarea pentru asumarea riscului investirii banilor într-o afacere). Tot aici se cuprind și obiectivele sociale care presupun asumarea unor responsabilități sociale (protecția intereselor consumatorilor, realizarea intereselor salariaților și ale comunității din care firma face parte).

Obiective subsidiare care sunt stabilite pentru fiecare domeniu funcțional în parte (producție,

comercial, financiar-contabil, cercetare, personal) acestea aflându-se în interdependență unele cu altele.

c) Obiectivele mixte

Reprezintă o corelație între realizarea profitului, satisfacerea consumatorului, satisfacerea întreprinzătorului și cea a salariaților. Aceste obiective apar în situația în care obiectivele personale sunt corelate și în concordanță cu obiectivele afacerii.

Principiile esențiale ale activității antreprenoriale

În faza de proiect a afacerii, în momentul în care sunt stabilite necesitățile, valorile, dimensiunile și avantajele ei, trebuie prefigurată și finalitatea activității antreprenoriale.

Întreprinzătorul trebuie să cunoască, în această etapă, principiile ce vor călăuzi întreaga activitate:

- elaborarea de obiective, strategii și planuri de acțiune clare ce vor fi revizuite în mod sistematic în funcție de context;
- producerea și livrarea de bunuri și/sau servicii pe care oamenii și le doresc;
- atragerea și păstrarea unei clientele;
- realizarea unui profit suficient pentru a atrage potențialii investitori și a-i păstra pe cei existenți;
- ferirea de recompense (materiale și morale), stimulative care să antreneze resursele umane.

Satisfacțiile și insatisfacțiile activității antreprenoriale

Întreprinzătorul poate avea, în urma inițierii unei afaceri, atât satisfacții cât și insatisfacții.

a) Satisfacțiile activității antreprenoriale sunt:

- Independența (autonomia) – este câștigată, în urma inițierii unei afaceri, deoarece el este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuși. Pentru antreprenor, afacerea presupune și un grad ridicat de responsabilitate. Și în această situație, întreprinzătorul dorește să și-o asume. Libertatea de decizie și acțiune care este conferită de deținerea unei afaceri apare pentru el ca o necesitate asumată.
- Autorealizarea – întreprinzătorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele fiind cele determinate de propria sa capacitate și creativitate. Posibilitatea unui câștig nelimitat – cei mai mulți întreprinzători obțin mult mai mult câștig decât dacă ar lucra pentru alții. Întreprinzătorul, în cazul în care are succes, poate obține un profit care să îi acopere dobânda la capitalul împrumutat și care ar putea recompensa riscul asumat, efortul depus, talentul și propria capacitate antreprenorială și managerială.
- Siguranța muncii – este un alt aspect pentru întreprinzătorul care are siguranța unui loc de muncă și avantajul că poate lucra atâta timp cât este capabil de muncă fără să fie obligat să iasă la pensie.

- Angajarea membrilor familiei – în cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul își va putea angaja toți membri familiei. Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală și o încredere mai bună.
- Folosirea independentă a capitalului acumulat – întreprinzătorul poate să-și plaseze capitalul în propria afacere, în loc să investească în afacerile deținute de alții și care pot fi riscante sau în loc să-și țină banii în depozite bancare.
- Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii – pentru unele persoane găsirea unui loc de muncă adecvat cunoștințelor proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forță de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta un întreprinzător poate iniția o afacere, undecunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.
- Ieșirea din rutină – este o altă problemă, des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotona, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție personală.
- Putere și influență – pentru orice întreprinzător a afacere confer putere și influență deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

b) Insatisfacțiile activității antreprenoriale pot fi:

- Incertitudinea veniturilor – datorită oscilațiilor în evoluția afacerii pot să apară fluctuații ale veniturilor. În multe cazuri întreprinzătorul va fi ultimul care va fi plătit datorită numeroaselor plăți financiare.
- Riscul pierderii capitalului investit – mulți întreprinzători contribuie cu bunuri sau cu sume importante de bani. Acestea pot fi pierdute în cazul unei afaceri nereușite.
- Povara responsabilității totale – în caz de eșec sau succes în afaceri, întreprinzătorul este singurul răspunzător. Odata cu mărirea firmei, cresc și responsabilitățile. Dacă pentru unele persoane munca de conducere este ceva atractiv, pentru altele ea poate constitui o adevărată povară. Deciziile luate îi afectează nu numai pe întreprinzători și firmă, ci și pe clienți, salariați. De aceea multe persoane preferă să lucreze pentru alții limitându-și responsabilitatea la sarcinile de muncă în cadrul programului lor de lucru.
- Periclitarea carierei - În caz de eșec, una din marile probleme întâlnite la unele persoane care doresc să devină întreprinzători este că ele nu vor mai fi capabile să se întoarcă la vechiul lor loc de muncă în caz de eșec. Această preocupare o au persoanele care au un loc de muncă bine plătit.
- Apelarea la experți - deoarece un întreprinzător nu poate fi cunoscător în toate domeniile de activitate el se vede nevoit să apeleze la experți și să asculte recomandările lor. Acest lucru reprezintă o lezare a spiritului lor de interdependență.
- Frustrarea în caz de succes – în cazul dezvoltării firmei va trebui suplimentat numărul de salariați și atribuite unele prerogative, ceea ce pentru unii întreprinzători poate părea frustrant. Cea mai neplăcută decizie în caz de creșterea a afacerii este pentru unii

întreprinzători, aceea de a ceda o parte din control sub formă de societate pe acțiuni. Abaterile de la etică – uneori, în caz de succes, se impune o abatere de la valorile de etică profesională. În cazul în care practicile vin în conflict cu etica întreprinzătorului se pot crea stări de nemulțumire;

- Program de lucru foarte încărcat - întreprinzătorul nu are un program de lucru fix. El este primul care vine și ultimul care pleacă. În fazele de început ale afacerii el trebuie să facă totul 14 ore pe zi, 7 zile pe săptămână, fără concediu.
- Deteriorarea relațiilor familiale – datorită programului de lucru prelungit și consumului de energie și timp întreprinzătorul are puțin timp pentru familie și cei dragi.
- Afectarea stării de sănătate – munca îndelungată, stresul prelungit, consumul nervos și de energie, aduc organismul într-o stare de epuizare făcând loc frecvent apariției unor boli.

Bibliografie

1. Borza A., Bordean, O., Mitra, C., Supuran, R., Muresan, A., 2009, ***Antreprenoriat. Managementul firmelor mici si mijlocii. Concepte si studii de caz***, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
2. Barringer, B., Ireland, D., 2010, ***Entrepreneurship. Successfully launching new ventures***, Third edition, Pearson/ Prentice Hall, USA, Biblioteca Catedrei de management
3. Drucker, Peter, ***Despre profesia de manager***, MeteorPress, Bucuresti, 2006
4. Drucker, Peter, ***Innovation and Entrepreneurship***, New York, Harper Business, 1993
5. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). See www.gemconsortium.org/category_list.asp for a list of available documents.
6. Hatten, T., 2009, ***Small business management. Entrepreneurship and beyond***, Houghton Mifflin Company, USA, Biblioteca Catedrei de management
7. Hitt, M., Ireland, D., Camp, M., Sexton, D., 2002, ***Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset***, Blackwell Publishers, USA
8. Kotler Philip, ***Marketing Management***, Prentice Hall International, SUA, 1991.
9. Kotter, J.P. - ***Leading Change***, Boston, HBS Press, 1996
10. McClelland, David (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
11. Scarborough, N, 2011, *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Sixth edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey
12. Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, *Effective small business management. An entrepreneurial approach*, Ninth edition, Pearson/Prentice Hall , USA
13. Stokes, D., Wilson, N., 2006, *Small business management and Entrepreneurship*, Thomson, USA
14. Zimmerer, T., Scarborough, N., Wilson, D., 2008, *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fifth edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey

INFIINTAREA UNEI ORGANIZATII

CUPRINS

1. Etapele infiintarii unei organizatii neguvernamentale (asociatie sau fundatie).....	1
2. Etapele infiintarii unei societati comerciale.....	3
3. Documentele de care ai nevoie pentru a infiinta o societate	5

1. Etapele infiintarii unei organizatii neguvernamentale (asociatie sau fundatie)

Pasul 1: REZERVAREA DENUMIRII

- *Pentru Bucuresti:*

Dovada disponibilitatii denumirii alese de voi pentru FUNDATIE se obtine de la Ministerul Justitiei. La Administratia Financiara platiti o taxa in contul Ministerului Justitiei. La registratura Ministerului Justitiei completati o cerere tip la care anexati dovada platii taxei (chitanta).

- *Pentru alte localitati:*

Daca nu sunteti din Bucuresti, nu e nevoie sa va deplasati - dovada va va fi trimisa prin posta in termen de 14 zile. Cererea in vederea eliberarii dovezi de disponibilitate denumire se poate trimite prin scrisoare recomandata insotita de originalul chitantei ce atesta plata taxei .

Pasul 2: INTOCMIREA ACTULUI CONSTITUTIV SI A STATUTULUI

- Pentru infiintare va sunt necesare un Statut (care defineste scopul si obiectivele asociatiei, patrimoniul, sediul, drepturile membrilor etc.) si un Act constitutiv (care consfinteste hotararea fondatorilor de infiintare a Asociatiei/Fundatiei si desemneaza organele de conducere). Actul constitutiv si statutul se autentifica la notar sau se atesta de avocat, in mai multe exemplare fiecare.

Pasul 3: SEDIUL

- Proprietarul locuintei incheie un contract de comodat cu asociatia/fundatia in curs de constituire reprezentata prin imputernicit. Acest contract se autentifica la notarul public ori se atesta de catre avocat.
- Daca aveti la dispozitie un spatiu inchiriat, veti avea nevoie de contractul de inchiriere, in copie xerox.

- Daca sediul este stabilit intr-un imobil ce cuprinde mai multe proprietati (bloc, vila), se mai cer urmatoarele:
- Acordul vecinilor cu pereti comuni cu apart-sediu (un simplu tabel cu semnături cum ca sunt de acord cu functionarea sediului Asociatiei in apartamentul respectiv).
- Acordul Asociatiei de Proprietari (Locatari, dupa caz). Acordul se da pe un formular tip, care este pus la dispozitie de Uniunea Nationala a Asociatiilor de Proprietari. Adresati-va administratorului imobilului. Daca ati primit acordul de mai sus, NU are dreptul sa va refuze.

Pasul 4: CONSTITUIREA PATRIMONIULUI

- Patrimoniul legal necesar infiintarii ONG-ului se constituie prin depunerea banilor la o unitate CEC la alta unitate bancara. Trebuie sa completati un formular si sa anexati o copie dupa actul constitutiv autentificat sau atestat. Se obtine o chitanta doveditoare. Banii raman blocati la CEC/banca pana la obtinerea sentintei de infiintare, cind veti putea transfera banii intr-un cont bancar.

Pasul 5: DEPUNEREA DOSARULUI LA JUDECATORIE

- Puneti intr-un dosar actele de mai sus si mergeti cu dosarul la judecatorul de serviciu de la Judecatoria pe raza careia se afla sediul, pentru verificare. Vedeti daca dosarul este complet, sau ce mai trebuie adus.
- Achitati taxa juridica la Directia de Finante Publice Locale (DFPL) pe raza careia se afla Judecatoria.
- Depuneti dosarul complet, insotit de timbru judiciar la Judecatorie. Termenul de judecata este in mod normal de 3 zile, maxim 1 saptamana (este procedura de urgenta). Nu lipsiti la termen! In mod normal pronuntarea se poate face si in absenta, dar daca Presedintele completului doreste sa va mai intrebe ceva, e bine sa fiti de fata. Ca sa nu spunem ca e si o dovada de seriozitate din partea voastra...
- Daca totul e in regula, pronuntarea Sentintei civile se da in aceeasi sedinta. Daca nu, primiti termen in cateva zile. Dupa pronuntare, trebuie sa treaca 5 zile pana ce Sentinta sa devina definitiva si irevocabila.

Pasul 6: ELIBERAREA COPIEI DE PE SENTINTA CIVILA

- La 2 saptamani dupa pronuntare, depuneti cerere la Judecatorie pentru eliberarea Sentintei civile (avizului de functionare) si a Certificatului de Inscrisoare in Registrul Asociatiilor si Fundatiilor (RAF). Model de cerere se obtine de la Grefierul de serviciu.
- Platiti la CEC taxa pentru eliberarea unui numar de copii autentificate dupa Sentinta civila (SFAT: e bine sa cereti 4-5 copii).
- Ridicati de la Judecatorie Sentinta si Certificatul, autentificate + copiile autentificate, si Certificatul de inscriere in RAF.

Pasul 7: ATRIBUIREA DE COD FISCAL

- Pentru a putea desfasura operatiuni financiare aveti nevoie de un Cod Fiscal (atentie: organizatiile non-profit nu primesc si numar de inregistrare in Registrul Comertului, asa cum au societatile comerciale!)
- La Directia Finantelor Publice Locale de care apartine imobilul in care aveti sediul,

depuneti dosar cu: Statut, Act constitutiv, Sentinta civila (aviz de functionare), Certificatul de inscriere in RAF (toate in copie), timbru fiscal, cereri completate (pe care vi le da inspectorul fiscal). Termen: 14 zile

Pasul 8: OBLIGATORIU: STAMPILA SI IMPRIMATE CU REGIM SPECIAL

- Stampila este necesara pentru a insoti practic orice semnatura a membrilor consiliului director si chiar pentru deschiderea contului bancar. Apoi ar trebui sa va comandati facturier si chitantier.

Pasul 9: DESCHIDEREA CONTULUI BANCAR

- Ca sa puteti efectua operatiuni financiare, deschideti cont la orice banca va convine. Contul se deschide pe loc: mergeti la primul ofiter de credit liber, avand la voi Sentinta civila si Codul Fiscal, in copie legalizata (care se va inapoia) si inca o copie xerox (care se retine) precum si dovada de depunere a patrimoniului in original. In cazul in care depunerea s-a facut printr-o unitate CEC transferati prin Ordin de plata la banca, banii depusi . Operatiunea dureaza circa 3 zile. Banii se deblocheaza astfel si se pot utiliza pentru nevoile Asociatiei.

Pasul 10: ALTELE

- Cereti la Ministerul Justitiei sa vi se comunice numarul de inregistrare in registrul national al persoanelor juridice fara scop patrimonial (nu este taxa si nici formular-tip pentru asta). Este diferit de numarul din RAF-ul de la Judecatorie.

Pasul 11: LEGISLATIE UTILA

- OG nr. 26/2000 cu modificarile si completarile ulterioare
- Lege nr. 246/2005
- Recomandam ca toate cheltuielile facute (taxe, stampila, autentificari etc.) sa se faca pe numele Asociatiei/Fundatiei, pentru ca sunt deductibile.
- Costurile mentionate sunt orientative; ele sunt supuse unor fluctuatii determinate de piata serviciilor notariale sau de modificarea taxelor catre stat.
- In ziua in care aveti termen la Judecatorie, verificati numarul de ordine pe lista Completului unde ati fost repartizati. Daca sunteti spre coada listei, veti fi nevoiti sa asteptati pana dupa pranz, pana cand toate dosarele dinainte sunt rezolvate.
- Varsta minima pentru calitatea de membru al unei ONG (membru simplu, fondator sau membru in Consiliul Director) este 16 ani.

In desfasurarea activitatii voastre, in conformitate cu legea, doar semnatura membrilor Consiliului Director angajeaza raspunderea persoanei juridice pe care o reprezinta. Aplicarea stampilei o intereseaza, dar nu ii tine locul! NIMENI nu poate avea drept de semnatura in locul persoanelor abilitate – fie ca e vorba de operatiuni bancare, fie de o simpla adresa remisa prin posta.

2. Etapele infiintarii unei societati comerciale

Pasii de parcurs pentru infiintarea unei societati comerciale sunt:

1. Alegerea unei denumiri pentru societate, verificarea daca e disponibila si rezervarea la Registrul Comertului

Procedura de alegere a denumirii si verificare a disponibilitatii sale la Registrul Comertului presupune formularea de catre solicitant a 3 (trei) optiuni de denumire, in ordinea preferintelor acestuia. In cazul in care niciuna dintre aceste denumiri nu va fi disponibila, solicitantul va reinitia o procedura de verificare a disponibilitatii altor 3 (trei) denumiri.

2. Gasesirea unui spatiu in care va functiona sediul societatii

Locatia aleasa pentru sediul social trebuie sa aiba disponibil un spatiu distinct pentru societatea ta deoarece, conform legii, un imobil poate sa gazduiasca mai multe societati numai daca, prin structura si suprafata lui utila, permite functionarea mai multor societati in incaperi sau spatii distinct partajate iar numarul societatilor comerciale ce functioneaza intr-un imobil nu poate depasi numarul de incaperi sau spatii distinct obtinute prin partajare. Odata aleasa locatia pentru sediul societatii tale, in cazul in care aceasta nu-ti apartine, incheie contractul de spatiu (inchiriere, comodat etc.) care iti va fi necesar pentru inregistrarea societatii la Registrul Comertului.

3. Stabilirea obiectului de activitate al societatii

Obiectul de activitate al societatii va trebui sa fie conform CAEN (Clasificarii Activitatilor Economice din Romania) si va cuprinde, in primul rand, un obiect principal, dar si obiecte secundare (daca este cazul). In principiu, aproape orice activitate poate fi inclusa in obiectul de activitate al societatii, cu cateva exceptii particulare, pe care legea le rezerva numai societatilor de profil (ex. activitatea de asigurare-reasigurare, exclusiv pentru societatile de asigurari, activitatea de imprumut, pentru institutiile financiar-bancare – banci sau IFN-uri etc.).

4. Desemnarea administratorilor si, daca este cazul, cenzorii, auditorii

De stiut: In timp ce desemnarea administratorilor este obligatorie la infiintarea unei societati, desemnarea cenzorilor este facultative (daca societatea are cel mult 15 asociati) si obligatorie (daca numarul asociatilor trece de 15), iar desemnarea auditorilor este obligatorie numai in cazul in care societatea este supusa unei obligatii legale de auditare. Intr-o societate, administratorii au rolul de a reprezenta si administra societatea, cenzorii informeaza asociatii in legatura cu gestiunea societatatii si cu orice fel de nereguli constatate in administrarea ei, iar auditorii auditeaza situatiile financiare ale societatii atunci cand aceasta este supusa obligatiei legale de auditare.

5. Intocmirea Actului Constitutiv al societatii

Atentie: Asigura-te ca Actul Constitutiv contine toate elementele minime obligatorii prevazute de lege (vezi aici care sunt elementele minime obligatorii ale Actului Constitutiv).

6. Deschiderea contului de capital social

Contul de capital social poate fi deschis la orice banca, de catre asociatii fondatori, administratorul desemnat prin Actul Constitutiv sau o persoana imputernicita in acest scop, cu prezentarea Actului Constitutiv al societatii. Dupa infiintarea societatii, prin inregistrare la Registrul Comertului, contul de capital social se va transforma in cont curent al societatii.

7. Virarea capitalului social in contul deschis in acest scop

Capitalul social minim prevazut de lege pentru cele mai uzuale forme de societate este de 200 lei, pentru societatea cu raspundere limitata, si de 90.000 lei, pentru societatea pe actiuni.

8. Stabilirea daca se opteaza ca societatea sa fie sau nu platitoare de TVA si daca da, la ce interval se va face plata.

9. Stabilirea modului de impozitare si intervalul la care se face plata impozitului

Stabilirea modului de impozitare presupune, dupa caz, bifarea optiunii de impozit pe profit, impozit pe venitul microintreprinderilor (vezi aici mai multe detalii despre impozitul pe venitul microintreprinderilor) etc. Intervalul de plata a impozitului se poate stabili trimestrial sau anual.

3. Documentele de care ai nevoie pentru a infiinta o societate

Documentele de care ai nevoie pentru a infiinta o societate sunt:

- cerere-tip de inregistrare (descarca cererea-tip de inregistrare in Registrul Comertului);
- dovada rezervarii denumirii societatii si, daca este cazul, acordul pentru utilizarea denumirii societatii obtinut de la Secretariatul General al Guvernului (daca denumirea societatii cuprinde anumite cuvinte ori derivate ale acestora caracteristice institutiilor publice centrale, spre ex. "roman", "institut", "national")
- Actul Constitutiv al societatii;
- documentul care atesta dreptul de folosinta asupra spatiului destinat sediului social;
- avizul/acordul vecinilor si al asociatiei de proprietari, in cazul in care sediul social va fi amplasat intr-un apartament de bloc sau alt imobil colectiv cu regim de locuinta;
- dovada varsarii capitalului social
- declaratiile pe proprie raspundere date, dupa caz, de catre fondatori/ administratori/ cenzori ca indeplinesc conditiile legale pentru detinerea acestor calitati;
- actele de indentitate ale fondatorilor, administratorilor, cenzorilor sau auditorilor (daca acestia sunt persoane fizice);
- documentele de inregistrare (de regula, extrase de la Registrul Comertului) ale fondatorilor/ administratorilor/ cenzorilor (daca acestia sunt persoane juridice);
- hotararea organului statutar al fondatorilor (daca acestia sunt persoane juridice) privind participarea la constituirea societatii;
- scrisoare de bonitate bancara a fondatorilor (daca acestia sunt persoane juridice straine);
- imputernicirea pentru persoana abilitata sa semneze actul constitutiv in numele si pe seama fondatorului (daca acesta este persoana juridica);
- specimenele de semnatura ale reprezentantilor societatii dovada achitarii taxelor de

- inmatriculare;
- imputernicire pentru persoana care se ocupa de formalitatile de inregistrare a societatii la Registrul Comertului, daca este cazul (in forma autentica/avocatiala/delegatie);
 - word count-ul (adica, o anexa care contine numararea electronica a caracterelor din hotararea adunarii asociatilor/decizia asociatului unic care se publica in Monitorul Oficial, in functie de care se va stabili nivelul taxei de publicare).

FAZELE INFIINTARII UNEI ORGANIZATII

CUPRINS

ETAPA 1: Realizarea dosarului de infiintare.....	1
ETAPA 2: Inregistrarea la Registrul Comertului.....	7
ETAPA 3: Documentele obtinute dupa inregistrarea in Registrul Comertului.....	8
ETAPA 4: Activitati necesare dupa obtinerea documentelor ce atesta inmatricularea	8
Legislatie pentru infiintarea firmei.....	9

ETAPA 1: Realizarea dosarului de infiintare

1) Activitati preliminare

Viitorii asociati/ actionari (persoane fizice sau juridice) trebuie sa aleaga, de comun acord:

- forma juridica a societatii;
- sediul social;
- obiectul de activitate;
- capitalul social;
- durata de functionare;
- modul de dizolvare si lichidare a societatii.

De asemenea, ei trebuie sa stabileasca organele de conducere si administrare si sa precizeze localitatile in care isi vor deschide sucursale sau filiale, daca este cazul.

2) Obtinerea cazierului fiscal (de la Registrul Comertului in original)

Certificatul de cazier fiscal (vechiul document, in forma tiparita) este inlocuit de un document editat de Registrul Comertului, continand informatii din cazierul fiscal al contribuabililor obtinute prin schimbul electronic de date cu Ministerul Economiei si Finantelor.

Cazierul fiscal, sub forma de document tiparit, nu poate fi obtinut direct de asociati/ actionari atunci cand el este solicitat pentru inregistrarea unei societati noi in Registrul Comertului (in toate celelalte cazuri, cazierul fiscal trebuie obtinut direct de la organele fiscale, detalii vezi mai jos).

Informatiile din cazierul fiscal vor fi obtinute direct de Registrul Comertului, prin transmitere electronica de la Ministerul Economiei si Finantelor.

Practic, după primirea cererii de înregistrare a societății, documentul ce conține informații din cazierul fiscal nu se mai înmânează solicitantului, acesta fiind utilizat numai în vederea înregistrării în Registrul Comertului.

Informațiile din cazierul fiscal sunt obținute de către Registrul Comertului pentru fiecare asociat/ acționar al societății la înființare, la cesiune sau la numirea unui nou reprezentant.

Registrul Comertului percepe o taxă pentru informațiile privind cazierul fiscal pe care le solicită de la Ministerul Economiei și Finanțelor.

Cazierul fiscal va fi eliberat la biroul de relații cu publicul al Registrului Comertului.

a) Pentru cazierul fiscal al unei persoane juridice sunt necesare:

- cerere-tip;
- copie după certificatul de înmatriculare;
- dovada plății taxei la Trezorerie;
- delegație de serviciu, procură în formă autentică sau împuternicire avocatică (dacă este cazul).

b) Pentru cazierul fiscal al unei persoane fizice sunt necesare:

- cerere-tip;
- copie după actul de identitate;
- dovada plății taxei la Trezorerie;
- procură în formă autentică sau împuternicire avocatică (numai dacă este cazul).

Eliberarea cazierului fiscal se face în 10 zile lucrătoare de la data solicitării lui.

Certificatul de cazier fiscal este valabil 30 de zile de la data emiterii și poate fi folosit numai în scopul pentru care a fost eliberat.

3) Dovada rezervării firmei (de la Registrul Comertului în original)

Firma este numele sau, după caz, denumirea sub care un comerciant își exercită comerțul și sub care se semnează. Aceasta nu poate lipsi, iar orice societate are o singură firmă.

În cazul unei societăți comerciale, firma are un conținut diferit, în funcție de forma juridică a societății comerciale:

- S.R.L. (Societate cu Răspundere Limitată)
- S.A. (Societate pe Acțiuni)
- S.N.C. (Societate în Nume Colectiv)
- S.C.A. (Societate în Comandită pe Acțiuni)
- S.C.S. (Societate în Comandită Simplă)

Pentru verificarea disponibilității firmei și rezervarea acesteia este nevoie să vă adresați direct Registrului Comertului de pe lângă tribunalul pe raza căruia doriți să aveți sediul social al firmei.

Pentru aceasta este nevoie de:

- un **formular tipizat** pentru verificarea disponibilitatii firmei si rezervarea acesteia care poate fi gasit la ghiseul de relatii cu publicul sau la ghiseul unde se face verificarea firmei din cadrul Registrului Comertului din judetul unde va fi sediul social, ori de pe pagina de internet a **Oficiului National al Registrului Comertului**;
- o imputernicire speciala (autentificata la notar) pentru persoana insarcinata sa indeplineasca formalitatile de verificare si inregistrare (in original);
- chitantele privind plata taxelor, care se achita la caseriile din cadrul Registrului Comertului.

Dovada de disponibilitate se elibereaza chiar si in ziua depunerii, sau cel tarziu a doua zi, daca verificarile si rezervarile efectuate sunt pe aria unui judet.

In restul cazurilor, dovada disponibilitatii si rezervarii firmei poate dura cateva zile. Aceasta dovada este valabila trei luni de la data inregistrarii acesteia la Registrul Comertului. Dovada de disponibilitate se obtine contra cost.

4) Dovada rezervarii emblemei (optional, de la Registrul Comertului) - etapa optionala

Ca si firma, emblema este un atribut de identificare in activitatea comerciala.

Aceasta reprezinta semnul sau denumirea care deosebeste un comerciant de altul de acelasi fel. Spre deosebire insa de firma, care este un element obligatoriu, emblema este facultativa, aceasta ramane la latitudinea fondatorului.

Emblema poate fi un semn (o figura grafica) sau o denumire (fantezista sau un nume propriu).

Pentru verificarea si rezervarea emblemei este nevoie de:

- un **formular tip**;
- macheta emblemei in patru exemplare (6 cm x 6 cm), pe format A4, realizata alb-negru sau color;
- descrierea emblemei, care trebuie sa cuprinda continutul, forma si culoarea;
- dosar cu sina;
- chitanta privind plata taxei de rezervare, achitata la casieria de la Registrul Comertului.

Dovada rezervarii emblemei este valabila maxim trei luni de la data inregistrarii cererii.

5) Obtinerea specimenului de semnatura

Directoratul/ Consiliul de Administratie al societatii inregistreaza la Registrul Comertului numele membrilor sai, mentionand daca ei actioneaza impreuna sau separat.

Membrii vor depune la Registrul Comertului specimene de semnatura.

Aceste specimene trebuie date in fata unui notar public sau a judecatorului delegat la Registrul Comertului (deoarece semnaturile trebuie certificate).

6) Redactarea actului constitutiv

Redactarea actului constitutiv se va realiza la Registrul Comertului si va cuprinde informatii despre societatea comerciala care va fi infiintata in functie de forma juridica a acesteia (S.R.L., S.A. sau alta forma legala).

Alaturi de actul constitutiv vor fi anexate:

- copii xerox dupa B.I./C.I. ale persoanelor asociate;
- dovada sediului social;

Pentru infiintarea unei firme trebuie dovedit faptul ca aveti un sediu unde va veti desfasura activitatea.

Sediul poate fi:

- proprietate personala (dovedit prin contract de vanzare-cumparare sau certificat de mostenitor);
- spatiu inchiriat (dovedit prin contract de inchiriere sau subinchiriere inregistrat la organele fiscale locale, conform Legii 181/1997);
- spatiu asupra caruia aveti un contract de comodat (dovedit prin contract de comodat, de uz, uzufruct);
- luat in leasing imobiliar (dovedit prin contract de leasing imobiliar).

Dovada sediului social se face cu unul din urmatoarele acte (in original sau in copie, dupa caz):

- contract de comodat, autentificat de un notar public sau de un avocat, la care este anexat si o copie dupa actul doveditor;
- contract de inchiriere sau subinchiriere (in cazul persoanelor fizice, acesta trebuie inregistrat la organele fiscale locale in 15 zile de la data semnarii; in cazul persoanelor juridice, nu este necesara inregistrarea la organele fiscale);
- contract de vanzare-cumparare (intabulat);
- contract de schimb (intabulat);
- contract de donatie (intabulat);
- contract de concesiune (intabulat);
- proces-verbal de receptie a constructiei (intabulat);
- contract de asociere in participatiune;
- contract de leasing imobiliar;
- contract de uz sau uzufruct;
- certificat de mostenitor;
- certificat de rol fiscal/ rol agricol;
- act de adjudecare a imobilului vandut in cadrul procedurii de executare silita;
- hotarare judecatoreasca definitiva privind uzufructul;
- contract de asistenta juridica privind stabilirea sediului social la sediul profesional al avocatului;
- act notarial de iesire din indiviziune sau delimitare a proprietatii (intabulat), sau hotarare judecatoreasca definitiva de iesire din indiviziune (intabulata).

Daca spatiul pentru sediul social al noii firme a fost mai inainte utilizat de o alta societate comerciala ca spatiu comercial, trebuie convinsa societatea in cauza sa isi schimbe sediul social.

Daca nu se obtine acest lucru, trebuie solicitata radierea sediului vechii societati din Registrul Comertului, procedura fiind foarte anevoioasa si de durata.

In acelasi sediu pot functiona mai multe societati comerciale.

7) Copie dupa dovada depunerii capitalului social

Dovada depunerii capitalului social al societatii nou infiintate depinde forma sub care se realizeaza aportul la capitalul social.

1) Aportul in numerar la capitalul social se poate varsa:

- la oricare ghiseu C.E.C. Bank
- la orice banca din Romania

Pentru obtinerea dovezii privind varsarea aportului in numerar sunt necesare:

- buletinele/ cartile de identitate ale asociatilor (in original si in copie);
- actul constitutiv al societatii (in original si in copie);
- suma reprezentand aportul in numerar, functie de forma juridica a societatii comerciale care va fi infiintata;
- dovada privind rezervarea firmei;
- procura, daca este cazul.

2) In cazul aportului in natura, dovada se poate face:

- a) pentru bunuri imobile: prin prezentarea actului de proprietate, a incheierii de intabulare a dreptului de proprietate, a certificatului de sarcini obtinut de la Oficiul de cadastru si publicitate imobiliara in circumscriptia caruia se afla bunul imobil si a expertizei de evaluare a bunului;
- b) pentru bunurile importate: pe baza prevederilor legislatiei privind investitiile directe; [Legea 241/1998](#)
- c) pentru bunurile cumparate din Romania: prin prezentarea facturilor.

3) Aporturile in creante au acelasi regim juridic ca si aportul in natura, nefiind admise la societatile pe actiuni (SA) sau la societatile in comandita pe actiuni (SCA).

Aportul in creante se va realiza prin prezentarea titlului de creante:

- cambii;
- contract de imprumut bancar;
- raport de expertiza.

8) Declaratia pe propria raspundere privind autorizarea activitatilor care urmeaza sa se desfasoare in cadrul societatii (in original)

Declaratia pe propria raspundere (vedeti aici [formularul tip](#)) este declaratia prin care fiecare fondator, administrator sau cenzor al societatii aduce argumente ca indeplineste conditiile legale pentru detinerea si exercitarea respectivelor functii.

Aceste declaratii pot fi incluse chiar in actul constitutiv al societatii.

Declaratiile pot fi semnate chiar in fata unui judecator delegat de la Registrul Comertului, pot fi autentificate de un notar public sau atestate de un avocat.

Conform Legii 31/ 1990 (art. 6, alin. 2), NU pot fi fondatori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru gestiune frauduloasa, abuz de incredere, fals, uz de fals, inselaciune, delapidare, marturie mincinoasa, dare sau luare de mita, pentru infractiunile prevazute de Legea nr. 656/ 2002 (privind revenirea si sanctionarea spalarii banilor, precum si pentru instituirea unor masuri de prevenire si combatere a finantarii actelor de terorism, cu modificarile si completarile ulterioare), pentru infractiunile prevazute de art. 143 - 145 din Legea nr. 5/ 2006 (privind procedura insolventei).

Conform Legii 31/ 1990 (art. 161, alin. 2), NU pot fi cenzori, iar daca au fost alesi, isi pierde automat aceasta calitate:

- rudele sau afinii, pana la al patrulea grad inclusiv, sau sotii administratorilor;
- persoanele care primesc sub orice forma, pentru alte functii decat aceea de cenzor, un salariu sau o remuneratie de la administratori sau de la societate, sau ai caror angajatori sunt in raporturi contractuale sau se afla in concurenta cu societatea unde ei vor sa fie cenzori;
- persoanele carora le este interzisa functia de membru al consiliului de administratie, respectiv al consiliului de supraveghere si directoratului, in baza Legii 31/1990 (art. 153 alin. 14);
- persoanele care, pe durata exercitarii atributiilor cenzor, au atributii de control in cadrul Ministerului Finantelor Publice sau al altor institutii publice (cu unele exceptii prevazute expres in lege).

9) Hotararea organului statutar (in original)

In cazul in care asociatii sunt persoane juridice, acestia trebuie sa depuna hotararea organului statutar din care sa rezulte decizia de a participa la constituirea societatii si contributia la capitalul social.

Persoana imputernicita trebuie sa semneze actul constitutiv in numele societatii fondatoare.

10) Copie dupa actele de inregistrare

Daca fondatorii sau asociatii unei societati comerciale sunt persoane juridice romane (si NUMAI in acest caz) trebuiesc depuse si copii dupa actele de inregistrare ale acestora:

- copie dupa certificatul de inregistrare sau certificatul de imatriculare;
- copie dupa actul constitutiv etc.

11) Imputernicire sociala sau avocatiala, daca este cazul

12) Chitante care atesta plata taxelor de timbru si de registru, precum si timbrele judiciare

13) Alte acte sau avize prevazute de legi speciale

ETAPA 2: Inregistrarea la Registrul Comertului

Se obtine o cerere de inregistrare (formular tipizat) si o declaratie pe propria raspundere (formular tipizat) de la Biroul de Relatii cu Clientii de la Registrul Comertului din judetul unde va fi sediul social al societatii.

Aceste documente pot fi obtinute gratuit si de pe pagina de internet a Oficiului National al Registrului Comertului.

Se completeaza cererea de inregistrare si declaratia pe propria raspundere, se anexeaza dosarul de la ETAPA 1, iar toate aceste acte se depun la Registrul Comertului.

1) Verificarea actelor si inregistrarea societatii comerciale la Registrul Comertului

Referentul de la Registrul Comertului identifica depunatorul actelor si verifica, in prezenta depunatorului, daca actele sunt corecte si complete. Apoi, depunatorului primeste o dovada a depunerii actelor, care va contine:

- denumirea Registrului Comertului unde au fost depuse actele;
- numarul si data inregistrarii in registrul de intrare-iesire;
- termenul de citare in fata judecatorului care va hotara in privinta cererii de infiintare a societatii;
- data eliberarii documentelor care atesta inregistrarea.

In cazul in care unele acte nu sunt corecte sau complete, ele pot fi inregistrate in forma incompleta iar referentul va inregistra cererea, apoi va intocmi referatul cu obiectiunile sale si va prezenta dosarul judecatorului delegat pentru a fi solutionat.

Inregistrarea unei noi societati in Registrul Comertului se face numai in baza unei incheieri a judecatorului delegat pe langa Registrul Comertului sau a unei hotarari judecatoresti irevocabile (in cazul in care legea nu prevede altfel).

Cererea de inmatriculare in Registrul Comertului se face, daca legea nu prevede altfel, in termen de 15 zile de la data publicarii in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea a IV-a, pentru orice alte persoane interesate.

2) Inmatricularea in Registrul Comertului

Daca sunt indeplinite toate conditiile prevazute de lege, judecatorul delegat va dispune inmatricularea in Registrul Comertului a noii societati.

Reprezentantul Registrului Comertului va inregistra datele care sunt inscise in cererea depusa, in 48 de ore de la data cand hotararea judecatorului a devenit irevocabila. Apoi va fi publicata in Monitorul Oficial hotararea judecatorului.

În urma acestei înmatriculări, comerciantul primește un Număr de Înmatriculare și Codul Unic de Înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice.

Astfel, comerciantul capătă personalitate juridică.

De asemenea, primește un certificat constatator care atestă faptul că s-a înregistrat declarația pe propria răspundere ([formularul tip](#)) privitoare la autorizarea obiectelor de activitate solicitate.

3) Autorizația de funcționare

Autorizația de funcționare pe baza declarației pe propria răspundere ([formularul tip](#)) se obține prin intermediul Biroului Unic din cadrul Registrului Comerțului unde solicitantul înregistrează sediul social.

ETAPA 3: Documentele obținute după înregistrarea în Registrul Comerțului

După ce noua societate comercială este înregistrată în Registrul Comerțului, comerciantul sau împuternicitul primesc, după caz, următoarele documente:

- 1) Încheierea de Înregistrare (emisă de către judecătorul-delegat de către Registrul Comerțului)
- 2) Certificatul de Înregistrare (formular tipizat, cu regim special și securizat), care arată că persoana juridică a fost luată în evidență Registrului Comerțului și în evidența organului fiscal și cuprinde următoarele date: - firmă (denumirea comerciantului, așa cum este înscrisă în actul constitutiv);
 - sediul social;
 - activitatea principală;
 - codul unic de înregistrare (CUI);
 - atributul fiscal (un cod din cifre și litere ce atestă faptul că persoana juridică a fost luată în evidența organului platitor de TVA, dacă este cazul);
 - seria și numărul de ordine;
 - data emiterii certificatului.
- 3) Certificatul Constatator, care atestă înregistrarea în Registrul Comerțului a declarației pe propria răspundere (formularul tip) prin care solicitantul își asumă responsabilitatea privitoare la legalitatea desfășurării activităților pe care le-a declarat.

ETAPA 4: Activități necesare după obținerea documentelor ce atestă înmatricularea

După ce înregistrarea și înmatricularea societății sunt finalizate, pentru a putea desfășura activități economice, mai trebuie realizate următoarele activități:

- 1) Stampila societății comerciale: se obține pe baza unei copii xerox a certificatului de

inregistrare, de la orice firma autorizata.

2) Deschiderea contului curent: se poate realiza la orice unitate bancara si se transfera capitalul social din contul de capital in contul curent al firmei.

Pentru aceasta, este nevoie de un dosar care sa contina urmatoarele acte:

- actul constitutiv;
- actele de identitate ale asociatilor;
- stampila;
- chitantele care atesta plata taxei de deschidere a contului curent;
- actele ce dovedesc calitatea de comerciant obtinute de la Registrul Comertului.

3) Realizarea documentelor cu regim special (chitantier, facturier etc.)

Legislatie pentru infiintarea firmei

- **Legea nr. 26 din 5 noiembrie 1990** privind registrul comertului, republicata (M.Of. nr. 49 din 4 februarie 1998), cu modificarile si completarile ulterioare:

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=11073

- **Legea nr. 348 din 6 iulie 2001** pentru modificarea Legii nr. 26/1990 privind registrul comertului (M.Of. nr. 381 din 12 iulie 2001).

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=28607

- **O.U.G. nr. 129 din 10 octombrie 2002** pentru modificarea Legii nr. 26/1990 privind registrul comertului si a Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 76/2001 privind simplificarea unor formalitati administrative pentru inregistrarea si autorizarea functionarii comerciantilor (M.Of. nr. 746 din 11 octombrie 2002).

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=38190

- **O.G. nr. 15 din 30 ianuarie 2003** pentru completarea Legii nr. 26/1990 privind registrul comertului (M.Of. nr. 61 din 1 februarie 2003).

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=40275

- **Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003** privind unele masuri pentru asigurarea transparentei in exercitarea demnitatilor publice, a functiilor publice si in mediul de afaceri, prevenirea si sanctionarea coruptiei (M.Of. nr. 279 din 21 aprilie 2003).

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=47846

- **Legea nr. 505 din 26 noiembrie 2003** privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 129/2002 pentru modificarea Legii nr. 26/1990 privind registrul comertului si a Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 76/2001 privind simplificarea unor formalitati administrative pentru inregistrarea si autorizarea functionarii comerciantilor (M.Of. nr. 857 din 3 decembrie 2003).

http://www.cdep.ro/proiecte/2002/500/20/6/leg_p1526_02.pdf

- **Legea nr. 183 din 17 mai 2004** privind aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 30/2003 pentru

modificarea art. 36 din Legea nr. 105/1996 privind evidenta populatiei si cartea de identitate (M. Of. nr. 321 din 13 mai 2003)

http://www.cdep.ro/proiecte/2003/000/20/0/leg_pl020_03.pdf

- **O.G. nr. 72 din 13 august 2004** pentru modificarea art. 39 din Legea nr. 26/1990 privind registrul comertului (M. Of. nr. 791 din 27 august 2004)

<http://www.guv.ro/notefundam/afis-nota.php?id=858>

- **Legea nr. 519 din 23 noiembrie 2004** privind aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 72/2004 pentru modificarea art. 39 din Legea nr. 26/1996 privind registrul comertului (M. Of. nr. 1109 din 26 noiembrie 2004)

http://www.cdep.ro/proiecte/2004/500/70/0/leg_pl570_04.pdf

- **Legea nr. 1 din 21 februarie 2005** privind organizarea si functionarea cooperatiei (M.Of. nr. 172 din 28 februarie 2005)

http://www.cdep.ro/proiecte/2003/300/70/0/leg_pl370_03.pdf

- **O.U.G. nr. 17 din 9 martie 2005** pentru stabilirea unor masuri organizatorice la nivelul administratiei publice centrale (M.Of. nr. 229 din 18 martie 2005)

<http://www.guv.ro/notefundam/afis-nota.php?id=1128>

- **Legea nr. 441 din 27 noiembrie 2006** pentru modificarea si completarea Legii nr. 31/1990 privind societatile comerciale, republicata, si a Legii nr. 26/1990 privind registrul comertului, republicata (M.Of. nr. 955 din 28 noiembrie 2006)

http://www.cdep.ro/proiecte/2006/600/10/9/leg_pl619_06.pdf

- **O.U.G. nr. 119 din 21 decembrie 2006** privind unele masuri necesare pentru aplicarea unor regulamente comunitare de la data aderarii Romaniei la Uniunea Europeana (M.Of. nr. 1036 din 28 decembrie 2006)

<http://www.guv.ro/notefundam/afis-nota.php?id=3170>

- **Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990** privind societatile comerciale, republicata (M.Of. nr. 1066/17.11.2004), cu modificarile si completarile ulterioare:

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=59637

- **Legea nr. 302 din 24 octombrie 2005** pentru modificarea si completarea Legii nr. 31/1990 privind societatile comerciale (M.Of. nr. 953 din 27 octombrie 2005)

http://www.cdep.ro/proiecte/2005/300/90/6/leg_pl396_05.pdf

- **Legea nr. 516 din 29 decembrie 2006** privind completarea Legii nr. 302/2005 pentru modificarea si completarea Legii nr. 31/1990 privind societatile comerciale (M.Of. nr. 14 din 9 ianuarie 2007)

[link](#)

- **Legea 359 din 8 septembrie 2004**, privind simplificarea formalitatilor la inregistrarea in registrul comertului a persoanelor fizice, asociatiilor familiale si persoanelor juridice, inregistrarea fiscala a acestora, precum si la autorizarea functionarii persoanelor juridice (M.Of. nr. 839/13.09.2004), cu modificarile si completarile ulterioare:
http://www.cdep.ro/proiecte/2004/400/20/5/leg_pl425_04.pdf

- **O.U.G. nr. 75 din 30 septembrie 2004** pentru modificarea si completarea Legii nr. 359/2004 privind simplificarea formalitatilor la inregistrarea in registrul comertului a persoanelor fizice, asociatiilor familiale si persoanelor juridice, inregistrarea fiscala a acestora, precum si la autorizarea functionarii persoanelor juridice (M.Of. nr. 932/12.10.2004)
o.g. 75 din 2004

- **O.G. nr. 28 din 26 ianuarie 2006** privind reglementarea unor masuri financiar-fiscale (M.Of. nr. 89 din 31 ianuarie 2006)
<http://www.guv.ro/notefundam/afis-nota.php?id=1740>

- **O.G. nr. 35 din 26 iulie 2006** pentru modificarea si completarea Ordonantei Guvernului nr. 92/2003 privind Codul de procedura fiscala (M.Of. nr. 675 din 7 august 2006)
o.g. 35 din 2006

- **Legea nr. 360 din 21 septembrie 2006** pentru modificarea art. 31 din Legea nr. 359/2004 privind simplificarea formalitatilor la inregistrarea in registrul comertului a persoanelor fizice, asociatiilor familiale si persoanelor juridice, inregistrarea fiscala a acestora, precum si la autorizarea functionarii persoanelor juridice (M.Of. nr. 799 din 22 septembrie 2006)
http://www.cdep.ro/proiecte/2006/500/20/5/leg_pl525_06.pdf

- **Legea nr. 300 din 28 iunie 2004** privind autorizarea persoanelor fizice si a asociatiilor familiale care desfasoara activitati economice in mod independent (M.Of.nr. 576 din 29 iunie 2004), cu modificarile si completarile ulterioare:
http://www.cdep.ro/proiecte/2004/300/80/8/leg_pl388_04.pdf

- **Legea nr. 378 din 13 decembrie 2005** pentru modificarea art. 18 din Legea nr. 300/2004 privind autorizarea persoanelor fizice si a asociatiilor familiale care desfasoara activitati economice in mod independent (M.Of. nr. 1138 din 15 decembrie 2005)
http://www.cdep.ro/proiecte/2005/400/50/7/leg_pl457_05.pdf

- **O.U.G. nr. 40 din 31 mai 2006** pentru modificarea si completarea Legii nr. 300/2004 privind autorizarea persoanelor fizice si a asociatiilor familiale care desfasoara activitati economice in mod independent (M.Of. nr. 493 din 7 iunie 2006)
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=73246

- **H.G. nr. 1766 din 21 octombrie 2004** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 300/2004 privind autorizarea persoanelor fizice si a asociatiilor familiale care desfasoara activitati economice in mod independent (M.Of. nr. 1048 din 12 noiembrie 2004)
H.g. 1766 din 2004

- **Legea nr. 566 din 9 decembrie 2004** a cooperatiei agricole (M.Of. nr. 1236 din 22 decembrie 2004), cu modificarile si completarile ulterioare:
o.g. 35 din 2006 - [legea_566_din_2004](#)

- **Legea nr. 134 din 12 mai 2006** pentru modificarea alin. (3) al art. 4 din Legea cooperatiei agricole nr. 566/2004 (M.Of. nr. 429 din 18 mai 2006)
http://www.cdep.ro/proiecte/2006/100/80/8/leg_pl188_06.pdf

- **Legea nr. 343 din 17 iulie 2006** pentru modificarea si completarea Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal (M.Of. nr. 662 din 1 august 2006)
http://www.cdep.ro/proiecte/2006/500/80/0/leg_pl580_06.pdf

- **Legea nr. 32 din 16 ianuarie 2007** pentru modificarea si completarea Legii cooperatiei agricole nr. 566/2004 (M.Of. nr. 47 din 22 ianuarie 2007)
http://www.cdep.ro/proiecte/2006/800/40/5/leg_pl845_06.pdf

- **O.U.G. nr. 99 din 6 decembrie 2006** privind institutiile de credit si adecvarea capitalului (M. Of. nr. 1027 din 27 decembrie 2006)
o.u.g. 99/2006

- **Legea nr. 32 din 3 aprilie 2000** privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor (M. Of. nr. 148 din 10 aprilie 2000), cu modificarile si completarile ulterioare:
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=22619

- **O.U.G. nr. 51 din 29 martie 2001** pentru modificarea art. 44 din Legea nr. 32/2000 privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor(M.Of. nr. 175 din 6 aprilie 2001)
o.u.g. 51/2001

- **Legea nr. 76 din 12 martie 2003** pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/2000 privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor(M.Of. nr. 193 din 26 martie 2003)
http://www.cdep.ro/proiecte/2002/600/50/4/leg_pl654_02.pdf

- **Legea nr. 403 din 11 octombrie 2004** pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/2000 privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor (M.Of. nr.976 din 25 octombrie 2004)
http://www.cdep.ro/proiecte/2004/500/00/0/leg_pl500_04.pdf

- **Legea nr. 503 din 17 noiembrie 2004** privind redresarea financiara si falimentul societatilor de asigurare (M.Of. nr. 1193 din 14 decembrie 2004)
http://www.cdep.ro/proiecte/2004/500/70/2/leg_pl572_04.pdf

- **O.U.G. nr. 61 din 23 iunie 2005** pentru modificarea si completarea Legii nr. 136/1995 privind asigurarile si reasigurarile in Romania (M.Of. nr. 562 din 30 iunie 2005)
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=64686

- **O.U.G. nr. 201 din 22 decembrie 2005** pentru modificarea si completarea Legii nr 32/2000

privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor (M.Of. nr. 1191 din 29 decembrie 2005)

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=69251

- **Legea nr. 113 din 4 mai 2006** privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 201/2005 pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/2000 privind societatile de asigurare si supravegherea asigurarilor (M.Of. nr. 421 din 16 mai 2006)

http://www.cdep.ro/proiecte/2006/100/30/4/leg_pl134_06.pdf

- **O.U.G. nr. 87 din 8 noiembrie 2006** pentru modificarea si completarea Legii nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare si supravegherea asigurarilor (M.Of. nr. 916 din 10 noiembrie 2006)

o.u.g. 87/2006

- **Legea nr. 297 din 28 iunie 2004** privind piata de capital (M.Of.nr 571 din 29 iunie 2004), cu modificarile si completarile ulterioare:

http://www.cdep.ro/proiecte/2004/300/70/0/leg_pl370_04.pdf

- **O.G. nr. 41 din 14 iulie 2005** privind reglementarea unor masuri financiare (M.Of. nr. 677 din 28 iulie 2005)

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=65442

- **Legea nr. 97 din 25 aprilie 2006** pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 41/2005 privind reglementarea unor masuri financiare (M.Of. nr. 375 din 2 mai 2006)

http://www.cdep.ro/proiecte/2005/400/60/0/leg_pl460_05.pdf

- **O.G. nr. 75 din 30 august 2001** privind organizarea si functionarea cazierului fiscal, republicata (M.Of. nr. 664 din 23 iulie 2004), cu modificarile si completarile ulterioare:

o.g. 75 din 2001

- **O.G. nr. 10 din 21 ianuarie 2005** privind reglementarea unor masuri financiare (M.Of. nr. 96 din 28 ianuarie 2005)

o.g. 10 din 2005

- **H. G. nr. 913 din 10 iunie 2004** privind aprobarea taxelor si tarifelor pentru operatiunile efectuate de oficiile registrului comertului de pe langa tribunale (M.Of.nr. 589 din 1 iulie 2004)

h.g. 913/2004

- **H.G. nr. 1422 din 11 octombrie 2006** pentru modificarea si completarea Hotararii Guvernului nr. 913/2004 privind aprobarea taxelor si tarifelor pentru operatiunile efectuate de oficiile registrului comertului de pe langa tribunale (M. Of. nr. 867 din 24 octombrie 2006).

h.g. 1422/2006

- **Ordinul Ministrului Justitiei nr. 3116/C din 9 noiembrie 2004** privind aprobarea tarifelor pentru serviciile de asistenta prestate de oficiile registrului comertului de pe langa tribunale (M.Of. nr. 1105 din 26 noiembrie 2004)

ordin 3116/2004

- **Ordinul Ministrului Justitiei nr. 2722/C din 31 octombrie 2007** pentru aprobarea modelului cererii de inregistrare in registrul comertului si al declaratiilor pe propria raspundere privind autorizarea functionarii (M.Of. nr. 776 din 15 noiembrie 2007)
[ordin 2722/2007](#)

- **Ordinul Ministrului Justitiei nr. 2735/C din 23 septembrie 2003** privind aprobarea tarifelor pentru serviciile auxiliare prestate de oficiile registrului comertului si de Oficiul National al Registrului Comertului (M.Of. nr. 691 din 2 octombrie 2003)
[ordin 2735/2003](#)

- **H.G. nr. 166 din 13 februarie 2003** privind acordarea unor facilitati fiscale studentilor care doresc sa infiinteze o afacere proprie (M.Of. nr. 114 din 24 februarie 2003)
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?idt=40334

- **Legea 52 din 7 iulie 1994** privind valorile mobiliare si bursele de valori publicat in M.Of. nr. 210 din data: 08/11/1994
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?idt=14433

- **Legea 85 din 5 aprilie 2006** privind procedura insolventei
http://www.cdep.ro/proiecte/2006/000/20/3/leg_pl023_06.pdf

- **Legea 507 din 12 iulie 2002** privind organizarea si desfasurarea unor activitati economice de catre persoane fizice
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?idt=37342

- **Legea 656 din 7 decembrie 2002** pentru prevenirea si sanctionarea spalarii banilor
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?idt=39240

- **Legea nr.241 din 14 decembrie 1998** pentru aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr.92/1997 privind stimularea investitiilor directe
http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?idt=18550

Întreprinderile mici și mijlocii

Definirea și clasificarea IMM-urilor

Prima condiție pentru ca o entitate să fie calificată drept IMM este să fie o **întreprindere**.

O întreprindere este "orice entitate angajată într-o activitate economică, indiferent de forma sa legală". Aceasta formulare reflectă terminologia folosită de Curtea Europeană de Justiție în deciziile sale.

Prin urmare, persoanele fizice autorizate, asociațiile familiale, parteneriatele și asociațiile angajate într-o activitate economică pot fi considerate întreprinderi.

Factorul determinant este activitatea economică, nu forma legală”

(sursa: <http://www.aippimm.ro/categorie/imm/legislatie-imm/>).

A doua condiție pentru a fi considerat IMM este apartenența la una din următoarele clasificări ale totalului activelor, cifrei de afaceri și a numărului de salariați.

Conform **OMFP 1802 din 2014** în funcție de criteriile de mărime, entitățile economice se grupează în:

- **microentități** sunt entitățile care, la data bilanțului, nu depășesc limitele a cel puțin două dintre următoarele trei criterii:
 - a) totalul activelor: 350 000 EUR;
 - b) cifra de afaceri netă: 700 000 EUR;
 - c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 10.

- **entități mici** sunt entitățile care, la data bilanțului, nu se încadrează în categoria microentităților și care nu depășesc limitele a cel puțin două dintre următoarele trei criterii:
 - a) totalul activelor: 4 000 000 EUR;
 - b) cifra de afaceri netă: 8 000 000 EUR;
 - c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50.

- **entități mijlocii și mari** sunt entitățile care, la data bilanțului, depășesc limitele a cel puțin două dintre următoarele trei criterii:
- a) totalul activelor: 4 000 000 EUR;
 - b) cifra de afaceri netă: 8 000 000 EUR;
 - c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50.

Facilități acordate IMM-urilor

În județul Arad următoarele organisme vin în sprijinul IMM-urilor oferind servicii de asistență și consultanță în inițierea sau dezvoltarea afacerii, training, organizând diverse cursuri, întâlniri, simpozioane, expoziții etc:

- Camera de Comerț, Industrie și Agricultură a Județului Arad (<http://www.ccia-arad.ro/>)
- Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România – Filiala Arad (<http://imm-arad.ro/>).

Sunteți în căutare de ajutor pentru înființarea sau extinderea întreprinderii? Comisia Europeană susține întreprinderile mici și mijlocii (IMM) prin rețele și măsuri de susținere a afacerilor, precum:

- **Rețeaua Întreprinderilor Europene.** Rețeaua Întreprinderilor Europene asigură suport și consiliere IMM-urilor europene. Rețeaua este realizată din aproximativ 600 de organizații partenere din 50 de țări. Este cea mai mare rețea europeană de afaceri și tehnologie. Partenerii includ camere de comerț, agenții ale întreprinderilor, organizații de dezvoltare regională, instituții de cercetare, universități, centre de tehnologie și centre de inovare. Având rădăcini adanci în comunitățile și regiunile europene, rețeaua oferă informații despre legislația UE și fi nanțări, ajută companiile să găsească parteneri de afaceri, în special în alte țări, și oferă sfaturi referitoare la modul de dezvoltare al ideilor inovatoare. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: <http://een.ec.europa.eu/>
- **Erasmus pentru Tinerii Antreprenori.** Erasmus pentru tinerii antreprenori este un program de schimb transfrontarier, care oferă noilor antreprenori sau celor ce doresc

să devină antreprenori, șansa de a învăța de la antreprenorii experimentați, care conduc mici întreprinderi din țările Uniunii Europene. Schimbul de experiență are loc pe parcursul unei șederi alături de antreprenorul experimentat, care îi permite tânărului antreprenor să acumuleze abilitățile necesare pentru a conduce o mică afacere și să cunoască piața unei alte țări din Europa. Gazda beneficiază de pe urma perspectivelor proaspete asupra afacerii lui/ ei și are ocazia de a colabora cu parteneri externi și să învețe despre piețe noi. Șederea este finanțată parțial de Uniunea Europeană. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: www.erasmus-entrepreneurs.eu

- **Accesul la Finanțare.** Comisia ajută micile întreprinderi să depășească slăbiciunea pieței fi nanciare, în principal prin conlucrarea cu diferite instituții fi nanciare, pentru a le asigura finanțarea. Obiectivul este creșterea oportunităților pentru micile întreprinderi, în vederea obținerii finanțărilor din partea băncilor, asigurarea garanțiilor și a fondurilor din capitalurile de investiții. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: www.access2finance.eu
- **Instrumentul European de Microfinanțare Progres (IEMP).** IEMP oferă micro-credite pentru întreprinderile mici și foarte mici, și pentru persoanele care și-au pierdut locurile de muncă și doresc să înceapă o mică afacere proprie. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: <http://bit.ly/progressmicrofinance>
- **Portal European pentru Întreprinderi Mici.** Doriți să aflați mai multe despre modul în care UE susține micile afaceri în Europa și pe piața internațională, și ce poate să facă pentru afacerea dumneavoastră? Acest portal concentrează toate informațiile oferite de UE despre și pentru IMM-uri, variind de la sfaturi utile până la aspecte legate de politică, de la puncte de contact locale, până la link-uri de networking. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: <http://ec.europa.eu/small-business>
- **Europa ta - Oportunități de afaceri.** Portalul Europa ta oferă persoanelor fizice și întreprinderilor informații practice despre drepturile și oportunitățile din UE în general, și din Statele Membre în particular, inclusiv cu privire la oportunitățile

naționale de finanțare. Pentru a descoperi mai multe, vizitați:
<http://ec.europa.eu/youreurope/business>

- **Portalul de Antreprenoriat pentru Femei.** Comisia a înființat acest portal dedicat în mod specific promovării antreprenoriatului în rândul femeilor. Acest portal pentru antreprenoriat dedicat femeilor dorește să asigure link-uri către pagini ale organizațiilor reprezentative pentru femeile de afaceri, rețele, proiecte și evenimente legate de promovarea antreprenoriatului feminin. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: <http://j.mp/womenentrepreneurship>
- **Rețeaua de Mentori pentru Femeile Antreprenor.** Rețeaua de mentori asigură consiliere și suport femeilor antreprenor în faza de start-up, de funcționare și de dezvoltare a întreprinderii lor, în prima fază de existență. Rețeaua acoperă 17 țări europene. Pentru a descoperi mai multe, vizitați: <http://j.mp/enmwe-contact>

Portaluri utile:

1. <http://www.ccia-arad.ro/>
2. <http://imm-arad.ro/>
3. <http://www.aippimm.ro/>
4. http://ec.europa.eu/small-business/index_ro.htm
5. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_ro.htm
6. <http://www.aippimm.ro/categoriefinan-355-259-ri-din-fonduri-na-355-ionale>
7. http://europa.eu/business/finance-support/index_ro.htm
8. <http://een.ec.europa.eu/>
9. www.erasmus-entrepreneurs.eu
10. www.access2finance.eu
11. <http://bit.ly/progressmicrofinance>
12. <http://ec.europa.eu/small-business>
13. <http://ec.europa.eu/youreurope/business>
14. <http://j.mp/womenentrepreneurship>
15. <http://ec.europa.eu/enterprise/magazine>
16. www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu

STUDII EFECTUATE ÎNAINTE DE A ALEGE O AFACERE

CUPRINS

1. Comportament antreprenorial	1
2. Cererea și oferta antreprenorială	3
3. Rolul tehnologiei.....	7
4. Rolul dezvoltării economice.....	8
5. Rolul factorilor demografici	8
6. Rolul instituțiilor de sprijin.....	8
7. Cultura – factor decisive care determină comportamentul antreprenorial.....	9

1. Comportament antreprenorial

1.1. Factori externi care contribuie la succesul antreprenorilor

Dincolo de toate calitățile pe care le are sau dobândește un antreprenor, factorii externi, vor juca roluri importante în succesul său. Dintre factorii externi, putem enumera:

- **Norocul/ intamplarea** – norocul joacă un rol extrem de important în reușita a orice întreprindem, el nu trebuie subestimat sau neglijat; norocul este ingredientul care face lucrurile să se miste sau dimpotriva, oricâte încercări am avea, dacă norocul/ intamplarea, soarta sau cum vrem să-i spunem, nu va adăuga acel dram care să ne aducă succesul, orice zbatere sau acumulare de calități, va deveni inutilă; sigur, nu trebuie înțeles că norocul va acționa de unul singur și că succesul va fi garantat doar dacă suntem niște tipuri norocoși, dimpotriva, el trebuie însoțit de persistență
- **Oportunități** – acolo unde alții văd doar piedici și probleme, antreprenorul va vedea oportunități, va vedea posibilitatea de a întreprinde ceva și a pune în practică idei; de asemenea, nu va lăsa intamplarea sau ce observă în jur fără să vadă în orice o oportunitate, să prindă „din aer” ideea și să o pună în practică
- **Factori economico-sociali/ mediul de afaceri** – mediul de afaceri este un factor extern care va influența activitatea antreprenorilor prin diverse politici întreprinse și care vor influența activitatea antreprenorului; de asemenea, gradul de dezvoltare al unui mediu de afaceri, poate constitui oportunitate pentru antreprenori, cel mai la îndemână exemplu fiind mediul concurențial din România care la ora actuală poate oferi oportunități ridicate antreprenorilor datorită apariției necesității unor afaceri noi și moderne

Succesul in afaceri nu are, oricat am incerca noi, o reteta! El depinde de atat de multi factori, factori care ne sunt sau nu sub control, incat nu vom putea spune niciodata ca daca vom urma o anume cale, la capat vom intalni succesul. Ceea ce putem face, e sa constientizam si sa actionam ca atare. Un singur lucru nu-l vom putea neglija, persistenta si incapatanarea in a avea succes, succes care pana la final, nu va inceta sa apara. Orice efort este pana la urma rasplatit cu conditia sa fie un demers cinstit, cu bataie pe termen lung si construit pas cu pas. Insistentia trebuie confundata cu credinta, nu cu disperarea sau cu idealuri meschine.

1.2. Motivatii ale antreprenorului

Ce resorturi interne converg spre alegerea unui drum in domeniul antreprenoriatului? De ce antreprenorii aleg calea mult mai grea a unui drum pe cont propriu? Ce ii impinge sa isi riste siguranta lor si a familiei, sa mizeze totul pe carti care ar putea fi necastigatoare?

Poate spiritul de independenta, credinta in propriile puteri, dorinta nemarginita de a avea succes acolo unde altii nu vad decat pericole. La toate am putea adauga si imensa satisfactie a lucrului facut de tine, a unei constructii proprii, a unui drum ,altfel' decat cel normal, cel pe care merg ceilalti.

Fara doar si poate o doza de nebunie si pasiune oarba trebuie sa existe in tot ce intreprinde un antreprenor pentru a nu se abate de la drumul care pana la sfarsit va parea ciudat si de neinteles pentru foarte multi.

Cred ca versurile unei poezii americane: **„Two roads diverge in a yellow wood, and I, I took the one less traveled by”** (Doua drumuri se despart intr-o padure si eu, eu il aleg pe cel mai putin circulat) se potrivesc cel mai bine spiritului reprezentat de antreprenor. Acesta intotdeauna va alege drumul cel mai greu si mai putin ,batut', drumul propriu, drumul cu cel mai mare risc, drumul la capatul caruia se gaseste (sau nu?!) succesul. Nu intotdeauna la capatul unui drum greoi se va gasi succesul, asta nu impiedica insa un antreprenor sa continue sa abordeze plin de curaj si incredere orice drum care i se deschide. **Increderea** aduce intotdeauna si succesul. Antreprenorul isi va asuma cu curaj esecurile, va invata din ele dar va continua sa parcurga etape in dezvoltarea sa individuala cu acelasi curaj si incredere. Succesul nu va intarzia sa apara in cele din urma.

Constructia pe care o realizezi este resursa cea mai de pret a unui antreprenor si una din motivatiile care il insotesc pe antreprenor; felul in care o vezi asamblandu-se si dezvoltandu-se, se poate compara cu nasterea unui copil, invatatul lui sa vorbeasca, sa mearga, sa invete si sa acumuleze, sa fie independent si sa traiasca prin puterile sale.

Valoarea adaugata pe care o aduce in mediul de afaceri in care evoluezi si in cel social dar si cel al familiei proprii, va constitui un factor de motivare propriu unui antreprenor.

Dorinta de a fi independent si de a nu depinde de alti factori, constituie inca un factor de motivare intrinseca a antreprenorului. El isi va dori sa fie stapanul propriului destin si sa dispuna de aceasta in felul in care doreste, isi va construi propriul timp in ceea ce priveste programul si va dispune de acesta cum considera. Sigur ca de cele mai multe ori independenta constituie o iluzie, cei mai multi dintre antreprenori fiind atat de atasati de constructia proprie

incat vor petrece mai mult timp decat angajatii la serviciu, atat din atasament dar mai ales din volumul de munca implicat si responsabilitatile ridicate.

Asumarea de riscuri: daca ar fi angajat, un antreprenor ar simti ca este strans in chingi si faptul ca nu isi poate asuma riscuri, poate constitui un dezavantaj pt dezvoltarea proprie si eficienta sa in cadrul in care evolueaza, daca insa, acesta desfasoara activitati pe cont propriu, el isi va asuma riscuri, va investi in idei in care crede.

Stapanul propriului destin si al angajatilor: o forma de a isi asuma riscuri il reprezinta si faptul ca un antreprenor este responsabil de propriul destin, de cel al propriei familii, de cel al angajatilor lui si probabil, indirect de cel al familiilor angajatilor sai; aceasta responsabilitate reprezinta inca un factor de motivare pe care il va avea in vedere in tot ceea ce intreprinde.

Recunoasterea sociala: acest factor il explicam mai degrabă ca si factor de responsabilitate si implicare sociala si implicit ca recunoasterea pe care acesta o capata ca urmare a actiunilor sale; un antreprenor modern, se implica in societatea in care activeaza si va incerca sa dea inapoi, intr-un fel de multumire, mediului din care provine, prin diverse actiuni sociale: fundatii, premii, constructia de spitale sau alte institutii de sprijin social, etc. Sigur ca nu trebuie sa interpretam totul la o scara foarte ridicata, pentru ca exista antreprenori care nu ajung la stadiul de a putea sa constituie premii sau sa construiasca organizatii de implicare civica, trebuie insa ca fiecare dintre cei care reusesc, sa se simta datori sa dea inapoi ceva mediului din care provin.

Urmarea propriului vis si multumirea de a face ceea ce iti place: poate ca acest factor de motivare ar trebui intr-un clasament sa se gaseasca pe primul loc, sa ai sansa sa iti urmezi un vis si zi de zi sa faci numai lucruri care iti plac constituie cu siguranta cel mai important factor ce poate aparea in decursul activitatilor pe care le intreprinzi; fireste ca exista o doza de echilibru in tot ceea ce faci, ca activitatea unui antreprenor nu inseamna lapte si miere, daca insa ceea ce numim factori pozitivi in cadrul activitatilor zilnice, depasesc ponderea factorilor negativi, putem spune ca acel om se gaseste intr-o situatie fericita.

2. Cererea și oferta antreprenorială

2.1 Oportunitatea economică

Cererea antreprenoriala reflecta oportunitatile de a porni o afacere viabila, bazandu-se pe anumite oportunitati create de influenta unor factori macroeconomici aparuti pe piata (exemplu: tehnologii inovatoare, un grad ridicat de diversificare a cererii consumatorilor).

In cadrul ofertei antreprenoriale trebuie avute in vedere aptitudinile indivizilor si aptitudinile acestora fata de antreprenoriat, acestea fiind considerate ca elemente cheie.

Astfel, alegerea unei persoane de a profita de o anumita oportunitate sau nu depinde de posibilitatile persoanei respective privind:

- nivelul resurselor de care dispune sau le poate obtine;
- ansamblul de abilitati si de trasaturi ale caracterului dobandite;
- anumite preferinte.

Aproape toate forțele macroeconomice influențează în mod special aptitudinile și preferințele personale, aceste forțe având un puternic impact atât asupra ofertei cât și asupra cererii.

Punctul de plecare al oricărei întreprinderi și de demarare a oricărei firme sau afaceri îl reprezintă existența și identificarea unei oportunități economice. Printre puținele definiții date oportunității economice sau întreprinderiale este cea dată de Howard Stevenson care spune că oportunitatea economică reprezintă o dorită stare viitoare, diferită de cea prezentă și concomitent o credință a unei persoane (antreprenorul) că este posibilă realizarea sa cu succes.

După profesorul Nicolescu, oportunitatea economică este o necesitate și/ sau o cerere potențială de un produs sau un serviciu, într-un anumit context al cărui sesizare, identificare, luare în considerare și satisfacere printr-un proces economic de către o persoană sau un grup poate genera profit în viitor. Dimensiunile oportunităților economice sunt:

- economică – în sensul creării de profit;
- psihologică – în sensul că numai unele persoane cred;
- contextuală, concretă – se manifestă numai în anumite condiții și situații;
- prospectivă – devenind o realitate în viitor.

Principalele categorii de surse ale oportunităților economice în funcție de natura lor sunt:

- comerciale – reprezentate prin cererea deschisă de produse și servicii;
- științifice – reprezentate prin descoperirea de noi principii, legi, tehnologii;
- tehnice – reprezentate de noi tehnologii, materii prime;
- juridice – apariția de noi legi, ordonanțe, hotărâri guvernamentale;
- fiscale – prin schimbarea modului de calcul al diferitelor taxe și impozite;
- bancare – modificarea condițiilor de acordare a creditelor;
- informaționale – noi abordări și tehnologii informatice;
- educaționale – reprezentate de pregătirea de personal;
- manageriale – reprezentate de noi abordări, metode și tehnici.

2.2. Categoriile de oportunități de afaceri

Există mai multe categorii de oportunități de afaceri:

O invenție proprie sau cumpărată – puține investiții se dovedesc a fi fiabile; cauzele principale le reprezintă lipsa de valoare comercială a majorității lor și absența sau insuficiența calităților întreprinderiale a majorității invențiilor. Folosirea unei invenții necesită piețe pentru viitorul produs, urmată de evaluarea resurselor financiare, cunoașterea restricțiilor și limitelor implicate de constituirea unei afaceri pe baza produsului respectiv. Important este ca de la invenție și până la punerea la punct a unei afaceri este necesar să se cheltuiască o mare cantitate de timp și energie pentru a atrage potențiali clienți să cumpere noul produs.

Desprinderea sau separarea unor elemente dintr-un produs sau serviciu existent și transformarea lor în obiectul unei noi afaceri de sine stătătoare. Persoana implicată în producerea și comercializarea unui produs constată că anumite părți ale acestuia se pot folosi și/ sau comercializa separat, în condiții de performanță economică superioară.

Transformarea hobby-ului într-o afacere. Pentru aceasta avem două elemente esențiale: examinarea și constatarea că hobby-ul respectiv are valoare economică și că există o piață suficientă pentru el. Transformarea hobby-ului într-o afacere va antrena numeroase eforturi.

Conștientizarea existenței unui anumit client pentru o anumită afacere – apare când o anumită firmă are nevoie de un anumit produs și nu există nici un producător. Aceasta este foarte valoroasă întrucât asigură certitudinea cumpărătorului.

Descoperirea unei nișe de piață – este una din cele mai frecvente și de succes oportunități de afaceri, principalul element fiind determinat de mărimea nișei de piață și a duratei acesteia pentru a fi sigur că poate susține o afacere de succes pe termen lung.

Dezvoltarea unei activități realizate anterior în afara orelor de program de muncă.

Șansa de a întâlni și recunoaște o oportunitate de afaceri viabilă.

Competența sau experiența profesională deosebită în unul sau mai multe domenii – poate facilita punerea în valoare a oportunității de afaceri.

Situația economică personală sau familială disperată – cum ar fi modificarea dramatică a situației familiale care impune cu acuitate un venit superior, poate duce la înființarea de firme mici cu resurse relative modeste și cu un proces de înființare concentrat, în timp stress-ant.

Cumpărarea unei firme existente.

Achiziționarea unei francize. Franciza constă în cumpărarea de către una sau mai multe persoane a dreptului de a marcheta un anumit produs sau serviciu de la o firmă consacrată, utilizându-i marca și numele în condițiile respectării cu strictețe a sistemului aplicat de aceasta. În schimb, francizorul plătește anumite sume sau procente de- a lungul întregii perioade de realizare a francizei. Orice franciză garantează succes.

Sursele de oportunități științifice – denumite și spin offs – constau în transferul de cunoștințe, de know – how din domeniul universităților și institutelor de cercetări în activitatea economică prin implicarea nemijlocită a salariaților acestora care participă la acțiunile interprenoriale.

Sursele au conturat trei tipuri principale de Academic Spin – Offs:

- firmele înființate de cadrele didactice și de cercetarea din universități și institute de cercetare;
- firmele înființate de studenți sau absolvenți pentru a extrapola comercial rezultatele cercetărilor în care au fost implicați;
- firmele înființate pentru a extrapola comercial rezultatele cercetărilor finalizate în universități.

Avantajele Academic Spin - Offs sunt:

- descoperirea rapidă a oportunităților economice oferite de noile cunoștințe științifice;

- valorificarea operativă a valențelor programatice asociate cunoștințelor și know – how-ului științific și universitar;
- accelerarea înființării și dezvoltării de firme în domeniul tehnologiilor de vârf;
- valorificarea și dezvoltarea talentelor în rândul profesorilor, cercetătorilor, studenților;
- obținerea efectivă de sinergie întreprinorial științifică.

După Howard Stevenson oportunitatea economică reprezintă un ansamblu de n determinări:

- depinde de factorul timp;
- depinde de persoană;
- oportunitatea economică;
- depinde de accesul la resurse;
- depinde de mediu.

Dintre aceste patru determinări, cea mai importantă este cea referitoare la persoană. Omul este cel care sesizează oportunitatea economică, o identifică și analizează, stabilește un demers pragmatic de valorificare și decide și acționează asupra respectivei situații pentru a obține profit.

Pentru ca o persoană să poată identifica și fructifica potențiala oportunitate economică trebuie să posede anumite abilități pragmatice, cunoștințe teoretice, să aibă contacte cu persoane și organizații și anumite resurse semnificative din punct de vedere al oportunităților respective.

Principalele faze ale abordării oportunității:

- oportunităților economice implică:
 - evaluarea necesităților;
 - stabilirea unei valori pentru persoanele implicate în abordarea oportunităților economice;
 - asumarea riscului asociat oportunității de către persoanele respective;
 - stabilirea cadrului temporal pentru analiza aspectelor implicate;
 - prefigurarea de bariere în fața potențialilor concurenți.
- Determinarea resurselor necesare valorificării oportunităților economice presupune:
 - dimensionarea resurselor în funcție de amploarea, complexitatea și perspectiva oportunității economice;
 - reliefa elementelor de unicitate ale abordării;
 - stabilirea contribuției proprii la asigurarea resurselor necesare;
 - identificarea surselor de asigurare a celorlalte resurse;
 - stabilirea elementelor care pot amplifica sau diminua semnificativ „recoltarea fructelor afacerii”;
 - onorarea corespunzătoare a obligațiilor față de terțe părți implicate în afacere.

În perceperea și valorificarea oportunităților economice este foarte importantă cunoașterea barierelor, care pot fi:

- individual organizate – se referă la acele persoane sau organizația interesată în descoperirea oportunității economice;
- contextuale – se referă la acele elemente ale mediului ambiant care îngreunează apariția, perceperea și valorificarea oportunităților economice potențiale; cele mai

frecvente bariere sunt: cultura, legislația și birocrăția, bariere motivațional – economice, instituțional – economice, descreșterea economiei, hiperconcurența și importurile.

Dilemele care împiedică dezvoltarea oportunității economice la nivelul organizației sunt:

- prioritatea acordată eficienței sau eficacității;
- optarea pentru oportunitatea economică bazată pe inițiativa individuală sau pe cea de grup unde coordonarea devine esențială;
- optarea pentru specializare sau diversificare;
- alegerea tipului de concurență individuală sau organizatorică.

Studiile de oportunitate au drept obiect principal identificarea oportunităților de investiții și promovarea de proiecte de investiții într-un anumit domeniu de activitate sau zonă. Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească un studiu de oportunitate sunt:

- să furnizeze informații esențiale asupra ramurii sau sectorului de activitate în întregul său;
- să asigure informații de bază și cele specifice pentru fiecare oportunitate identificată;
- să faciliteze antreprenorului sau investitorului selectarea celor mai atractive oportunități economice;
- să diminueze costurile pentru studiile de fezabilitate. Studiile de oportunitate se structurează în mare parte la fel ca și studiile de fezabilitate fără a avea însă consistența acestora, și, se concentrează asupra identificării și evaluării oportunității economice în esența sa.

Un studiu de oportunitate prezintă următoarele componente:

- stabilirea ariei de cuprindere și a conținutului studiului;
- identificarea surselor de date ce vor fi utilizate;
- implicarea în realizarea studiului de oportunitate a organizației administrative locale sau naționale axate pe dezvoltare.

3. Rolul tehnologiei

Noile tehnologii specifice secolului XXI din domeniul comunicării și informației au un potențial mai ridicat în a genera noi bunuri și servicii, creând oportunități pentru lansarea noilor firme în afaceri. Au permis totodată reducerea costurilor tranzacțiilor, coborând pragurile minime de eficiență în multe domenii de activitate.

Reversul este amplificarea oportunităților antreprenoriale, determinând un ansamblu de schimbări în domeniul tehnologiilor.

Tehnologia și antreprenoriatul sunt dimensiuni vitale ale unei economii moderne.

Avansul exponențial al științei și tehnologiei din ultimele două decenii a deschis orizonturi inimaginabile în sfera posibilităților umane și, în mod natural, a transformat peisajul antreprenorial într-un univers al schimbărilor rapide și disruptive.

La intersecția dintre tehnologie și antreprenoriat se află majoritatea transformărilor majore ale civilizației umane din ultimele decenii și cheia dezvoltării unei economii mature și moderne.

România ca o țară cu un istoric de rezultate globale în domeniul științei și tehnologiei și membră nouă a Uniunii Europene, este un teren fertil și încă puțin explorat în sfera antreprenoriatului high-tech.

4. Rolul dezvoltării economice

Cele trei categorii de factori care pun în evidență dezvoltarea economică a unei societăți influențează oferta antreprenorială prin intermediul gradului de disponibilitate a resurselor pentru noile firme. Astfel:

- a. Dezvoltarea economică, nivelul dezvoltării acesteia constituie factorul cel mai important care influențează oportunitățile din mediul de afaceri. Totodată, trecerea unor firme de la producție la servicii creează noi oportunități deoarece, în sfera serviciilor barierele existente pe piață sunt mai mici (cu un impact mai mic) decât în sfera producției.
- b. Venitul pe cap de locuitor reprezintă un factor important care-și pune amprenta și influențează modificările din structura activităților, amplificând într-un anumit mod oportunitățile antreprenoriale. Astfel, creșterea veniturilor determină creșterea cererii de servicii, determinând în acest sens diversificarea cererii consumatorilor.
- c. Diversificarea puternică a cererii. O astfel de diversificare va permite firmelor noi să tindă piept companiilor puternice, tradiționale care domina piața. Noile firme urmăresc să cucerească nișe noi pe o piață concurențială în anumite domenii de activitate, astfel ca furnizorii de produse noi și specializate sunt favorizați prin această diversificare.

5. Rolul factorilor demografici

La nivel macroeconomic studiile ne arată că numărul noilor afaceri este influențat de creșterea populației (natalitate), dar și de gradul de aglomerație și urbanizare a zonei analizate, precum și de existența numărului de întreprinderi mici în peisajul organizațional.

Totodată, educația, nivelul acesteia și gradul de specializare poate constitui un factor pozitiv pentru acei întreprinzători care se lansează în noi afaceri, având o pregătire mai bună în domeniu.

6. Rolul instituțiilor de sprijin

În categoria acestor instituții sunt incluse: familia, sistemul educațional, sistemul economic, sistemul politic și sistemul juridic.

Analizând latura cererii se constată o serie de instituții financiare sau de altă natură, precum și anumite politici guvernamentale care vizează abolirea reglementărilor privitoare la intrarea pe piață a noilor firme și la privatizarea companiilor prestatoare de servicii.

Astfel, la nivelul Uniunii Europene se urmărește facilitarea elementelor care favorizează lărgirea sectorului privat, elaborându-se în acest sens reglementări fiscale și de protecție socială mai

favorabile noilor intreprinzatori (antreprenori).

Analizand oferta se constata ca institutiile de sprijin, mentionate anterior, stimuleaza posibilitatile si preferintele intreprinzatorilor.

Observatie: trebuie avute in vedere acele institutii care elaboreaza anumite constrangeri de natura formala (reguli, legi, constitutii), precum si constrangeri informale (norme de conduita, intelegeri, coduri de conduita autoimpuse etc.), astfel incat prin aplicarea acestora sa determine anumite stimulente care sa-i favorizeze pe viitorii antreprenori.

7. Cultura – factor decisive care determină comportamentul antreprenorial

In literatura de specialitate exista multiple moduri de a defini cultura. Astfel, aceasta poate fi definita prin:

- „modele stereotipizate de comportament dobandit care sunt transmise din generatie in generatie”;
- „tipare de valori, idei si alte sisteme semnificative din punct de vedere simbolic, ca factori moderatori ai comportamentului uman”.

Dupa Hofstede cultura este considerata „ca si programarea colectiva a mintii umane care distinge pe membrii unui grup sau a unei categorii sociale de altii”.

Observatie. Chiar si decizia de a munci pe cont propriu (de a initia o afacere, de a deveni antreprenor) este influentata de anumite valori si credinte.

Pe baza acestui rationament este studiata relatia dintre diferite aspecte ale culturii si comportamentului organizational din diverse tari. Studiile recente pun in evidenta relatia dintre cultura si dezvoltarea economica, mentionandu-se faptul ca „conditiile psihologice favorizeaza si acestea dezvoltarea capitalismului, avand ca exemplu crestinii protestanti (caracterizati prin harnicie si zel) au contribuit la dezvoltarea capitalismului modern bazat pe ratiune si disciplina.

Capitolul 6

TIPOLOGII DE ANTREPRENORI

De-a lungul timpului, au fost realizate zeci de clasificări ale antreprenorilor, care diferă între ele din punct de vedere al premiselor pe care se bazează, criteriilor utilizate, categoriilor considerate, caracteristicilor relevate și accentelor plasate.

O clasificare recentă, realizată în 1997 de John Miner evidențiază patru tipuri de întreprinzători.

1) Antreprenorul performant personal, caracterizat prin:

- alocă foarte mult timp afacerii;
- crede puternic în propria persoană și în ceea ce face;
- încearcă să învețe cât mai mult despre afacerea pe care o derulează;
- manifestă reacții rapide față de schimbările mediului;
- posedă o mare capacitate de a rezolva probleme ș.a.

Ațare tip de întreprinzător are foarte mare nevoie de realizare și crede că munca trebuie bazată și ghidată, în primul rând, de scopuri personale și apoi de scopurile altora.

2) Antreprenorul „supervînzător”:

- este permanent preocupat să vîndă;
- se concentrează asupra a ceea ce vinde și cum vinde;
- apelează la alții pentru a dirija afacerile curente ale firmei;
- pune accent pe relațiile umane și pe munca în echipă;

Ei au o foarte mare capacitate de a te înțelege și de a-i percepe pe alții (empatie) și cred mult că procesele sociale sunt foarte importante.

3) Antreprenorul -manager se caracterizează prin:

- posedă pregătire și calități manageriale apreciabile;
 - îi place să conducă proprii salariați, în care scop se străduiește să dezvolte o firmă de dimensiuni cât mai mari;
 - încurajează personalul să-și construiască și să urmeze o carieră în cadrul companiei.
- Eu au o foarte mare dorință de a concura cu alții și dorința de a ieși în evidență.

4) Antreprenorul expert, generator de idei:

- posedă suficiente cunoștințe într-un domeniu pentru a fi considerat expert;
- deține „libertatea de a inova și de a-și implementa propriile idei;
- acordă atenție atragerii de persoane cu calități complementare lui, pentru a finaliza noua idee.

Ei au un atașament foarte mare față de idei și o mare dorință de a inova.

O altă clasificare cunoscută și citată în ultimii ani în Europa este cea realizată de un grup de cercetători în cadrul proiectului de cercetare STRATOS (Strategic Orientations of Small European Business). La baza acestei tipologii se află criteriul: natura atitudinilor intelectuale și comportamentul antreprenorului.

Combinând aceste caracteristici în diferite proporții s-au definit patru tipuri de antreprenori:

- 1) universal sau complet;
- 2) dinamic sau pionier;
- 3) organizator;
- 4) clasic sau „rutinier”.

Antreprenorul universal sau complet – posedă o bună pregătire economică și tehnică, manifestă o capacitate ridicată de cuprindere a problemelor implicate de demersul antreprenorial, demonstrind o disponibilitate ridicată de adaptare la mediu.

Obiectivele urmărite cu precădere sunt obținerea de bani și un stil de viață atractiv bogat în satisfacții personale. Temperament coleric.

Antreprenorul dinamic sau pionier – este deosebit de creativ, foarte disponibil de a-și asuma riscuri. Se adaptează la schimbările din mediul antreprenorial. Are ca obiective principale la fel obținerea de bani. Temperament sanguinic.

Antreprenorul de tip organizator – se caracterizează prin acordarea unei atenții majore aspectelor administrative. Își bazează deciziile și acțiunile pe o capacitate ridicată de a raționa, manifestând un puternic spirit organizatoric. În conceperea și operaționalizarea acțiunilor antreprenoriale situează în prim plan realizarea de scopuri de natură familial-intreprenorială. Temperament melancolic.

Antreprenorul de tip clasic sau „rutinier” – este cel mai puțin antreprenorial ca mod de abordare și se caracterizează prin amplexarea mai redusă a deciziilor și acțiunilor, prudență apreciabilă, negenerind firme puternice și dinamice. Temperament flegmatic.

În prezent asistăm la o revoluție a microafacerilor, un mod de a-ți construi o viață prosperă printr-un business profitabil condus de obicei de o singură persoană cu un capital foarte redus.

Fie că vorbim despre antreprenori sau despre simpli angajați, fiecare dintre noi avem un profil de întreprinzător. Antreprenorul român a crescut în ultimii ani, s-a maturizat alături de alți întreprinzători, astfel încât au apărut tot mai multe noi exemple de succes.

Dacă până acum patru-cinci ani erau scosi doi-trei oameni în față tot timpul, între timp au mai apărut noi oameni care activează în companiile lor și pe piețele internaționale. Cu cât mai mulți, cu atât mai bine! Au apărut evenimente și oportunități de networking. În același timp, se conturează mai multe profiluri ale antreprenorului român. Am identificat șapte tipuri antreprenoriale care nu se exclud și în care vă puteți regăsi acum sau în viitoarele acțiuni pe cont propriu.

Visatorul.

Este întreprinzătorul care știe ce vrea încă de la început, mai exact știe ce îl motivează înainte să lanseze un proiect pe cont propriu. Visează la lucruri concrete și palpabile. În urma cu două decenii ani, când a lansat Gecad Net, compania care a pus bazele actualului grup Gecad, **Radu Georgescu** visa la o vilă cu piscină, precum văzuse în serialul Dallas. De-a lungul anilor a fost implicat în mai multe tranzacții în IT, prima a fost vânzarea în 2003 a tehnologiei RAV Antivirus către Bill Gates, iar în ultimul timp este tot mai prezent în proiecte de antreprenariat. “Visatorul” își găsește mai ușor propriul drum în viață și identifică singur răspunsul la această întrebare. Pentru unii “visatori”, poate fi mai bine să continue businessul părinților, pentru alții să înceapă o afacere nouă. Nu o să vezi niciodată un visator care să primească de-a gata banii pentru propriul business, o mașină sau o casă, ci vor construi viața lor așa cum și alți antreprenori de succes și-au creat-o pe a lor și așa vor fi mult mai satisfăcuți de ceea ce obțin ei.

Independentul.

Antreprenorul autonom 100% este cel care crede că majoritatea planurilor de afaceri nu valorează nici cât Excel-ul în care sunt scrise. Acesta consideră planul de business o colecție de vorbe goale și apreciază că spatele unui servetel este suficient pentru a descrie strategia businessului propriu.

“Independentul” manifesta continuu o mentalitate antreprenoriala, nu una de angajat. Daca nu ati ajuns inca la modul antreprenorial de gandire, o puteti face in timp ce veti pregati propriul plan de business. Doar ca “independentul”, adica cel care isi asuma statutul de sef si de coloana vertebrala a afacerii, detesta predictibilitatea si pregatirea fiecarui pas in parte, preferand mereu spatele unui un servetel in fata unor tabele in Excel.

Antreprenorul pro-esec.

El incurajeaza greseala ca optiune, este optimist, adica face parte din cei 50% dintre antreprenori care sunt de parere ca societatea si cultura romaneasca este incurajatoare pentru ei, insa nu se gaseste in grupul celor care spun ca esecul este perceput ca o oportunitate de invatare (12%).

Acest tip de antreprenor considera, **potrivit Ernst&Young**, ca esecul nu este un obstacol pentru viitoarele proiecte de afaceri si nici macar un indicator al lipsei competentelor. Mai mult, percepe antreprenoriatul prin raportarea la orice pericol posibil, argumentul esential fiind ca antreprenoriatul nu-i pentru oricine, astfel incat este impus sa va intelegeti bine aversiunea la risc chiar inainte de a incepe sa sperati ca va puteti arunca in afaceri. Antreprenorul pro-esec a invatat sa accepte insuccesul, l-a luat ca atare, ca ceva natural si firesc. A inteles pe propria piele ca inovatia ia nastere mai ales in organizatiile care isi asuma riscuri dupa ce si-a rafinat calitatea de a merge mai departe.

Antreprenorul din Generatia Net.

Principala caracteristica a generatiei de fata, formata din tinerii care nu au mai mult de 30 de ani, este faptul ca ea e prima care a crescut digital. Scufundat in biti, acest tip de antreprenor percepe digitalul ca parte integranta a mediului sau natural.

Asa cum reiese dintr-o cercetare publicata in cartea “Generatia Net”, intreprinzatorii digitali sunt mai inteligenti, mai rapizi si mai tolerant cu diversitatea decat predecesorii lor. In acelasi timp, sunt foarte preocupati de dreptate si de problemele cu care se confrunta societatea din care fac parte. Acesti tineri incep sa transforme toate institutiile vietii moderne. De la locul de munca la piata, de la politica la educatie si pana la familie, unitatea de baza a oricarei societati, ei “inlocuiesc o cultura a controlului cu o cultura a performantei”. Si Romania are reprezentanti ai acestui tip de antreprenori (**Vladimir Oane**, uberVU sau **Emi Gal**, Brainient): sunt tineri, au idei si au ales Internetul ca tribuna pentru a le face cunoscute. Intocmesc cu constiinciozitate planuri de afaceri, le pun in aplicare si le dezvolt in asteptarea profitului. In ultimii ani, “noul val” din Internetul romanesc a devenit tot mai galagios.

Familistul.

Inainte de toate, antreprenorii cred in familiile lor. Chiar daca unele se destrama, familiile antreprenorilor formeaza una din temeliile succesului profesional. Mai ales in faza de inceput a afacerii, membrii familiei sunt cei mai apropiati suporterii ai unui antreprenor.

Indreptarea catre cei apropiati a facut sa creeze multe business-uri de familie, inclusiv in Romania. Le cunoastem cu totii, sunt sute de afaceri de familie de succes, printre care se remarca Dedeman, Medlife sau FanCourier. Acestea au reusit sa aiba succes si in conditii vitrege, deoarece au o alta strategie fata de marile corporatii. Insa, avem si povesti cu oameni care isi incep singuri microafacerile, fara investitii, fara angajati, dar cu o idee bine definita despre ceea ce fac.

Sa luam exemplul lui **Carmen Pisica**, care la 30 de ani a pariat, alaturi de sotul sau, pe o afacere in care piata de desfacere este destul de greu de castigat: o ferma de prepelute. Inainte de a investi intr-o ferma de prepelute Carmen Pisica lucra ca agent de vanzari, in timp ce sotul sau era angajat la un service auto din Braila. Au inceput sa creasca prepelute in urma cu trei ani din dorinta de a avea un venit suplimentar. Afacerea a inceput cu 70 de oua, puse la incubat, ulterior achizitionand in doua transe cate 500 de pui de o saptamana, din care la maturitate nu au mai ajuns decat 400 de femele. Investitia initiala a fost de aproximativ 1.000 de euro, suma alocata construirii unor maternitati de crestere, custi si rastele.

Carieristul cu vocatie.

Acest antreprenor conduce o companie antreprenoriala de tip vocatie, construita in jurul unei pasiuni si prin aceasta companie intreprinzatorul a gasit un mod de a-si finanta si trai preocuparile placute. Cuvantul cheie nu e cresterea, nu e profitul ci e bucuria. Desigur ca nu se impotrивeste nimeni cresterii sau profitului dar nu pentru asta a fost deschisa firma.

Potrivit trainerului **Octavian Pantis**, specialist in time-management, compania construita pe anumite aptitudini poate evolua in timp in trei directii, iar una dintre ele este compania de tip cariera, daca exista o nevoie reala pentru serviciile companiei respective si daca antreprenorul preda fraiele in mainile unor manageri ambitiosi.

Cele mai multe companii multinationale au fost, la origini, companii de tip vocatie, a unor oameni precum Thomas Edison, Bill Hewlett, Bill Gates, colonel Harland Sanders si multi altii. In Romania, spre exemplu, perioada 2004-2008 a cunoscut o explozie de companii antreprenoriale de tip cariera. Sa crestem, sa ne extindem, sa facem, sa ne miscam.

Antreprenorul designer.

Spre deosebire de tipul *mestesugar* (care dezvoltă ceva deja existent), intreprinzatorul de tip *designer* gandeste produsul sau serviciul avand consumatorul in centru. El construiește aceste lucruri pornind de la intrebarea daca acestea vin cu adevarat in intampinarea nevoilor clientilor sai. Indiferent insa de tipul de antreprenariat pe care cineva il alege, trebuie sa aiba in vedere ca fara Internet nu va avea succes. In plus, viitorul antreprenor de tip designer isi depaseste barierele de limba, afacerile construindu-se acum la o scara globala. El nu mai poate face un business fara Internet, nici macar o covrigarie.

Antreprenoriatul nu este numai despre bani, ci si despre ce pot sa fac eu mai bine, acel lucru unde eu am un avantaj fata de ceilalti, care este identitatea mea.

6.1. Profilul general al antreprenorului

Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității. Întreprinzătorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri. Întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe creativitate, inovație.

Întreprinzătorul este persoana care dorește să acționeze în mod independent, să își îndeplinească propriile vise, care dorește în permanență mai mult, care dorește să demonstreze că este în stare să fie propriul stăpân și șef.

Profilul personal al întreprinzătorului este caracterizat prin existența unor calități și abilități deosebite, printre care putem enumera:

Spirit independent – întreprinzătorul dorește să fie propriul stăpân, să-și pună în practică ideile, fără îngrădiri și prea multe reguli, să ia deciziile rapid, fără aprobări venite de la alții.

Rezistență la stres, efort, putere de muncă – calitate esențială; odată asumată demararea unei afaceri pe cont propriu, efortul este permanent, nu avem un program normat, uităm de comoditate, activitatea pentru întreprinzător este continuă, fără pauze, vacanțe. Întreprinzătorul are în responsabilitate nu numai propriul destin, ci și pe cel al angajaților, al membrilor de familie; el oferă celor din jur exemplul puterii sale de muncă.

Echilibru mental, planificare logică a acțiunilor – toate deciziile luate de întreprinzător, mai ales luate în condiții de stres, de criză trebuie să fie ferme, logice, exacte și bine înțelese de colaboratori sau angajați.

Spirit inovator – calitate absolut esențială și necesară unui întreprinzător de succes; competiția este dură într-un mediu economic în schimbare și dezvoltare; numai produsele și serviciile inovative, care aduc ceva nou pentru consumator pot rezista pe piață.

Încredere în sine – încredere în sine, în propriile forțe, pentru că de cele mai multe ori trebuie să iei singur decizia cea mai bună pentru tine, angajați, colaboratori, familie; nu ai voie să eziți, trebuie să fii ferm, să le insufli și celorlalți încredere și siguranță. Pe de altă parte trebuie să ai încredere și în echipa pe care ți-ai format-o și cu care lucrezi, pentru că numai împreună puteți obține satisfacțiile succesului.

Asumarea responsabilității – întreprinzătorul este cel care demarează afacerea, cel care alocă resursele financiare și materiale; nimeni nu vine să îi spună ce să facă și cum să facă, el este cel care asumă întreaga responsabilitate a afacerii.

Visător, dorința de a reuși – în orice afacere, la început, trebuie să visezi, să dorești cu ardoare să reușești în ceea ce ai visat, în ceea ce ți-ai propus; ulterior începe o muncă asiduă, combinată cu planificarea atentă a resurselor și a pașilor de urmat în dezvoltarea afacerii.

Calități de strateg – antreprenoriatul înseamnă și o luptă continuă pentru a reuși și a supraviețui; întreprinzătorul este confruntat în permanență cu multe variabile și mediul concurențial este, în fapt, și un câmp de luptă în care calitățile de strateg, modul de folosire cu eficiența resurselor și oportunităților pot conduce la victorie sau la eșec.

Spirit organizatoric – întreprinzătorul este cel care își organizează și controlează afacerea și firma în funcție de volumul activității, numărul de angajați, perspective de dezvoltare.

Gustul și acceptarea riscului – capacitatea de a lua decizii cu risc moderat pentru afacere este o abilitate de maximă importanță pentru întreprinzător; un întreprinzător de succes trebuie să-și propună să cunoască riscurile care îi pot afecta afacerea, să le analizeze și să ia cele mai bune decizii pentru minimalizarea efectelor riscurilor; deoarece întreprinzătorul este cel care pune la dispoziție resursele, de multe ori se pune problema deciziilor în condiții de risc moderat – aici intervine abilitatea întreprinzătorului de a cunoaște și lua în considerare nivelul de risc.

Intuiție – calitatea întreprinzătorului de a vedea oportunitatea de afaceri acolo unde alții nu o percep, de a fi cu un pas înaintea concurenței.

Dorința de a câștiga bani – afacerea înseamnă profit; cine nu își dorește să obțină profit nu are de ce să înceapă afacere.

Pregătire specifică și solidă – întreprinzătorul acționează permanent pentru buna cunoaștere a mediului în care își desfășoară activitatea, el trebuie să aibă dorința și capacitatea de a acumula noi cunoștințe, atât legate de management (strategie, marketing, management financiar, managementul resurselor umane), cât și în domeniul în care se derulează afacerea (noi oportunități, preferințele consumatorilor, noi piețe, posibilități de finanțare); nu trebuie neglijată participarea la cursuri specifice, atât pentru întreprinzător, cât și pentru angajați și colaboratori, în domenii sensibile pentru afacere și în care se simte nevoia unor competențe crescute.

Noroc, șansă – de cele mai multe ori se spune că norocul și-l mai face și omul; dar norocul nu vine singur, fără risc, fără cunoașterea mediului în care îți dezvoltă afacerea.

Curaj – curajul de a investi bani și muncă, de a urma propriile idealuri, de a risca, de a merge mai departe atunci când aproape totul îți este împotriva, de a nu îngeunchea în fața eșecurilor, de a crede permanent în realizarea propriilor obiective.

Entuziasm – întreprinzătorul trebuie să radieze permanent entuziasm, încredere în reușită; îi va folosi și lui, dar și colaboratorilor; nu înseamnă că greutățile, amenințările asupra afacerii nu trebuie privite cu seriozitate și responsabilitate.

Disponibilitate – întreprinzătorul manifestă comportamente și o stare sufletească în care sentimentele și rațiunea se manifestă neîngrădit; colaboratorii văd în întreprinzător persoana în care pot avea încredere, căreia îi pot solicita un sfat și o părere.

Viziune largă – întreprinzătorul vede lumea afacerii sale dintr-o perspectivă personală, el percepe, înțelege, vizualizează toate elementele afacerii sale, are clar viziune în ce privește obiectivele pe care și le-a fixat și spre care tinde.

Calități de lider - cu adevărat lider este cel care are idei noi, cel care aduce lumea după sine, cel care trage toată afacerea după el. Un lider are idei și are o direcție. Este o persoană care spune că vrea să ajungă undeva și toată lumea caută această direcție. Un lider trebuie să convingă că se poate face ceva. Un lider este cel care spune că se poate face ceva acolo unde nimeni nu mai crede.

Dorința de perfecționare – întreprinzătorul își dezvoltă continuu cunoștințele, pentru că lumea afacerilor, conceptele, strategiile sunt într-o permanentă creștere.

Bune calități de comunicare – întreprinzătorul este cel care conduce și reprezintă afacerea și firma; el trebuie să comunice în exterior cu clienții, furnizorii, alți colaboratori; el este cel care prezintă seriozitatea afacerii pe care o conduce. La fel de importantă este și comunicarea cu proprii angajați, cărora trebuie să le transmită în mod corect obiectivele afacerii, deciziile luate; mesajele trebuie să fie clare și înțelese de către angajați.

Utilizarea oricăror oportunități – întreprinzătorul analizează permanent mediul de afaceri și nu are voie să lase să treacă pe lângă el oportunitățile.

Pasiune – manifestă atașament, dragoste față de afacerea sa, față de ceea ce întreprinde.

Perseverență – odată ce și-a propus să-și ia în mâini propriul destin, întreprinzătorul acționează neabătut, cu stăruință pentru a depăși orice dificultate, pentru a-și îndeplini visele.

Insistență – nu de puține ori întreprinzătorul se confruntă cu greutăți, formalisme, uneori eșecuri, dar dacă și-a propus de la început anumite obiective,

țeluri, trebuie să facă toate eforturile pentru a-și împlini visele. Și nu există satisfacție mai mare când la final îți vezi eforturile și munca împlinite.

Capacitatea de a învăța din greșeli - antreprenoriatul presupune ceva nou, cu care nu te-ai mai confruntat până acum; orice activitate nouă dă naștere și la greșeli; întreprinzătorul analizează cu mare atenție motivele, cauzele greșelilor, astfel încât pe viitor acestea să nu se mai repete; în același timp are în vedere și greșelile angajaților, pe care îi evaluează, monitorizează, astfel încât și aceștia să învețe din greșelile deja făcute.

Inițiativă – întreprinzătorul este cel care își conduce afacerea, și atunci când simte că ceva nu merge bine, el este cel care imediat trece la soluționarea problemelor apărute; nu este nimeni altcineva care să îi dea sarcini; el trebuie să găsească soluții și să ia decizii imediate și eficiente.

Efficient în activitate – reprezintă o mare abilitate a întreprinzătorului să acționeze cu eficiență, să obțină maximul posibil, la un cost cât mai mic.

Calități de planificare a resurselor – întreprinzătorul are la dispoziția sa toate resursele afacerii: financiare, materiale, umane, tehnologice, informaționale, educaționale; după cum știe să le planifice, să le utilizeze cu maximă eficiență, astfel va reuși să obțină rezultatele dorite.

Adaptabilitate la schimbare – întreprinzătorul este cel care are o mare putere de adaptare la schimbările mediului intern și extern al afacerii, al mediului economic în care activează; el este cel care introduce în permanență noi metode de lucru, de management, noi tehnologii, caută noi oportunități pentru afacerea sa; orice neglijare a schimbărilor, a amenințărilor, neglijare a concurenței poate afecta grav succesul afacerii.

Caută în permanență soluții la probleme – nu va trece o zi în care, în cadrul firmei/afacerii să nu apară o nouă problemă, pe care întreprinzătorul trebuie să o cunoască, să o înțeleagă și, împreună cu echipa pe care o are la dispoziție, să treacă imediat la rezolvarea ei.

Capacitate de a lucra în echipă – întreprinzătorul este cel care își formează echipa, pe care o conduce, o coordonează, dar cu care și colaborează; de modul în care fiecare angajat, colaborator își cunoaște exact sarcinile, posibilitățile, dar și locul și rolul în cadrul echipei, depinde în mare măsură succesul oricărei afaceri; oamenii reprezintă resursa cea mai importantă dintr-o firmă, iar angajații trebuie să se simtă ca parte importantă a echipei.

Monitorizează scopurile, realizările, performanțele – monitorizarea este o sarcină permanentă a întreprinzătorului, care trebuie să știe în orice moment cum merge afacerea, care sunt realizările, care sunt responsabilitățile, dacă sunt rămânări în urmă și cum trebuie acționat pentru recuperarea întârzierilor.

Înțelege importanța aspectelor și informațiilor financiare - în afacere sunt utilizate resursele financiare ale întreprinzătorului și acesta este primul care trebuie să știe cum sunt utilizați banii lui, dacă are profit, pierdere.

Permanent informat cu privire la domeniul în care funcționează afacerea - afacerea se dezvoltă într-un mediu în permanentă schimbare, evoluție; întreprinzătorul trebuie să se informeze cu privire la toate aceste evoluții și să ia imediat măsurile care se impun în cazul în care afacerea poate fi afectată.

CALITĂȚILE ÎNTREPRINZĂTORULUI
abordarea integratoare a lui Jacques Fillion (1997)

Activități

Identificarea oportunităților
Concepere viziune
Adoptarea deciziilor
Implementarea viziunii
Punerea în funcțiune a echipamentelor
Aprovizionare
Fabricarea/realizarea produsului sau serviciului
Vânzarea
Atragerea și implicarea personalului
Determinarea personalului “să facă”

Caracteristici personale

Fler/atenție
Imaginație / independență
Rațiune / prudență
Capacitate de orientare
Dexteritate tehnică
Acuitate
Diferențiere și originalitate

Flexibilitate
Previziune
Comunicare

6.2. Posibile moduri de pornire a unei afaceri

Cumpărarea unei afaceri existente – avantaje și limite

În linii generale deosebim 3 variante de inițiere în afaceri: deschiderea unei afaceri de la zero, cumpărarea unei afaceri existente și procurarea unei francize.

Cumpărarea unei afaceri existente reprezintă a doua modalitate de lansare în afaceri. Ca și în cazul deschiderii unei afaceri de la zero, înainte de a lua decizia privind cumpărarea acesteia este necesară o analiză detaliată a avantajelor și dezavantajelor pe care le va obține noul proprietar.

Avantajele cumpărării unei afaceri:

Durata de lansare este relativ mai mică, deoarece o întreprindere existentă dispune de utilajele necesare, de personal calificat, de relații stabilite cu furnizorii și clienții.

- Obținerea unor venituri imediate, deoarece nu se începe de la zero.
- Existența unei amplasări favorabile, care în cazul începerii afacerii de la zero ar fi dificil de obținut.
- Folosirea experienței și a relațiilor vânzătorului, deoarece întreprinderea are un nume cunoscut pe piață, are stabilite relații cu furnizorii de materii prime și materiale.
- Existența personalului calificat, astfel nu va fi nevoie de a recruta și selecta personalul.
- Reducerea riscului, deoarece, în comparație cu întreprinderile nou-create, aceasta are o piață de desfacere și experiență în domeniul respectiv.

Dezavantajele cumpărării unei afaceri:

Posibilitatea procurării unei întreprinderi neprofitabile.

- Existența unui personal necalificat, pentru a cărui instruire sunt necesare cheltuieli atât financiare, cât și de timp.
- Nedorința personalului calificat de a lucra pentru noul proprietar.
- Moștenirea unei reputații îndoielnice. Chiar dacă are loc schimbarea proprietarului, este nevoie de o perioadă de timp pentru a schimba opinia clienților, furnizorilor etc. despre întreprindere.
- Existența unor fonduri fixe necorespunzătoare, de exemplu echipamentul uzat moral și fizic, spații care necesită mari cheltuieli pentru reparație și întreținere.
- Amplasamentul nefavorabil.

- Dificultăți în efectuarea schimbărilor, ca urmare a costurilor ridicate pentru acestea și/sau a rezistenței din partea personalului etc.
- Verificarea în ansamblu desemnează perioada în care cumpărătorii adună toate informațiile de care au nevoie pentru a încheia tranzacția. În acest moment cumpărătorii sunt concentrați pe afacere și își doresc să o achiziționeze. Trebuie să rețineți că nu există un timp anume în care trebuie făcută această verificare. Luați-vă cât timp credeți că vă este suficient și încercați să vă răspundeți la toate întrebările.

În timpul acestei verificări vă recomandăm să vă focalizați în următoarele arii:

- Personalul — revizuiți aptitudinile, experiența, salariile și compensațiile salariaților, statele de plată și toate aspectele legate de resursele umane.
- Operațiunile financiare — evaluați registrele și înregistrările companiei, și de asemenea înscrisurile din contabilitate și metodele folosite. Analizați mișcarea fluxurilor de bani trecute, prezente și proiectate. Considerați împrumuturile bancare existente și ratele dobânzilor. Verificați prețurile și stabilirea lor în raport cu industria în care activează.
- Marketingul — examinați campaniile promoționale și structura de relații publice ale companiei dacă acestea există. Notați strategiile de marketing și de produse alese. Comparați cu politicile concurenței și verificați campaniile acestora.
- Echipamente — revizuiți toate leasingurile și proprietățile. Evaluați uzura lor fizică și morală. Studiați posibilitatea creșterii valorilor acestora.
- Operațiunile curente de afaceri — considerați locația afacerii, vânzătorii, furnizorii, managementul, relațiile cu clienții, și toate aspectele legate de afacerea care doriți să o cumpărați.
- Oferta de cumpărare a unei afaceri

Există situații în care se manifestă dorința de a cumpăra o afacere existentă și de a face primul pas. Determinarea prețului de ofertare se face în modul următor:

1. Angajați un contabil sau un broker de afaceri cu o experiență considerabilă și aptitudinile necesare pentru a evalua. Ca și în cazul imobieliilor, aveți nevoie de comparație. Căutați câte afaceri de același gen s-au vândut, câte s-ar putea vinde cel puțin în spațiul dumneavoastră geografic. Un agent local bun ar trebui să vă furnizeze toate aceste informații.
2. Ar trebui să aveți de asemenea o idee generală despre datele generale ale companiei, evoluția capitalurilor. Astfel de informații le puteți găsi sau pe site-ul ministerului de finanțe sau pe site-uri specializate în astfel de informație.
3. În efectuarea evaluării, consultantul va aplica o pondere specifică industriei dumneavoastră asupra profiturilor sau încasărilor pentru a determina valoarea reală. Abia în acest moment puteți stabili un preț de achiziție. Prezentarea ofertei se va face prin intermediul acestui broker. În rest totul ține de abilitățile dumneavoastră de negociator.
4. Nu semnați nici un contract de cumpărare până nu realizați o discuție cu proprietarul afacerii în care să vă răspundă la câteva întrebări. Cumpărarea unei afaceri presupune o activitate de cercetare minuțioasă. Trebuie să priviți cu atenție totul, de la lista cu activele companiei până la situația ei pe piață și veniturile aduse pentru a vă decide dacă este bine să investiți. Nu vă implicați atât de mult în

registrele de informație încât să nu mai aveți timp de discuții cu cel care-și vinde afacerea.

Câteva întrebări care sunt bine de pus proprietarului afacerii pentru a afla motivele reale care l-au determinat să o vândă:

1. *De ce vindeți afacerea?* Vânzătorul s-ar putea să aibă un răspuns simplu la aceste întrebări, cum ar fi că vrea să se retragă sau să plece în altă parte. Dacă răspunsurile vi se par ezitante presați pentru mai multă informație. Poate că un competitor mare vrea să intre pe piață. Poate a crescut criminalitatea în zonă. Dacă credeți că nu ați primit un răspuns satisfăcător încercați să vorbiți cu clienții, furnizorii sau chiar și cu concurenții.
2. *Cum de ați ajuns la acest preț?* Această întrebare pune de obicei vânzătorii în gardă pentru că se așteaptă mai degrabă să fie întrebați despre afacerea în sine. Fiți foarte atent la modul de răspuns. Dacă sunt pauze lungi. Multe afaceri sunt apreciate incorect. Punând aceasta întrebare veți fi conștient de ignoranța vânzătorului în ceea ce privește prețul și veți lăsa loc pentru negociere.
3. *Ce nu este inclus în prețul de vânzare?* Trebuie să știți ce nu va rămâne în momentul cumpărării afacerii. Ce echipamente și ce marfă din stoc rămâne? Rămân vehiculele companiei? Trebuie să fiți atent la ceea ce e și ce nu e de vânzare.
4. *Este dispus să finanțeze prețul de vânzare?* Unii vânzători sunt dispuși să finanțeze acest preț prin acceptarea vânzării în rate. Dacă vânzătorul este total reticent la vânzarea în rate înseamnă că nu este încrezător în viitorul companiei.
5. *Pot petrece câteva zile cu angajații dumneavoastră?* Deși majoritatea datelor legate de companie sunt consemnate în registre și înregistrări, un lucru înțelept ar fi să cereți să lucrați o perioadă în compania care urmați să o cumpărați. Nu numai că veți învăța rapid care sunt relațiile de afaceri și operațiunile zilnice, dar veți putea accede la informații intangibile cum ar fi reputația companiei, relațiile cu clienții și moralitatea angajaților.
6. *Este negociabil prețul unei afaceri?* Prețul unei afaceri este absolut negociabil. Vânzătorii se așteaptă adesea că să le fie oferite prețuri cu mult sub prețul cerut de ei. Dar totuși trebuie să fim rezonabili. Dacă oferiți jumătate din prețul pe care un vânzător îl cere probabil că nu va lua oferta dumneavoastră în serios. Vânzătorii se așteaptă să existe negocieri dar totuși față de ofertele nerezonabile trebuie să fim reticenți deoarece irosesc timpul tuturor.

Deși nu există o metodă precisă de evaluare a valorii companiei, vânzătorii care au utilizat instrumente specifice de evaluare și au ajuns la un anumit preț de vânzare, cu greu pot fi îndepărtați de cifra rezultată. Cel mai adesea negocierile pot merge până la 20% sub prețul inițial cerut de vânzător.

Prețul final depinde în mare măsură de rapiditatea cu care proprietarul vrea să vândă afacerea și cât de mult vă doriți să o achiziționați. Cu cât proprietarul afacerii se grăbește mai tare cu atât prețul scade mai mult. Și, după aceeași logică, cu cât o doriți mai mult, cu atât prețul va crește.

Cumpărarea unei afaceri și fostul proprietar

Cînd cumpărați o afacere, menținerea fostului proprietar în companie este sau un motiv de bucurie sau un motiv de disensiuni. Aceasta din cauza implicării unor aspecte complexe, pornind de la aspecte legale și de compensare până la considerații etice și morale.

Deciziile luate în vânzarea afacerii sunt fundamentale importante și pot afecta viitorul afacerii în mod considerabil. Ele pot rezulta într-un avânt pe care afacerea îl

ia, sau dimpotrivă pot fi sursa generatoare a multor probleme cu impact negativ asupra creșterii economice.

Cel mai important aspect este dacă implicarea fostului proprietar aduce valoare adăugată afacerii. Este probabil greu pentru fostul acționar să determine singur implicarea sa în succesul companiei din cauza aspectelor emoționale implicate.

Evaluarea rolului fostului proprietar

Rolul în viitor al fostului proprietar este definit prin prisma valorii, în cazul în care compania este sau vândută sau cumpărată. Cel mai adesea vânzătorul nu primește toți banii în momentul vânzării. Atunci, pentru succesul operațiunii și siguranța că afacerea va genera și în viitor profituri, vânzătorul simte că esențial să fie în top management pentru o perioadă. Acest rol poate varia de la un serviciu part-time consultant până la un loc în Consiliul Director. Scopul principal este de a menține afacerea la cotele normale, de a proteja investiția în prisma recuperării integrale a banilor.

Reasigurarea clienților, angajaților, furnizorilor

În mod contrar, compărătorul dorește implicarea vânzătorului pe o perioadă cel puțin egală cu cea a desfășurării tranzacției. Beneficiile acestei continuități trebuie să fie tangibile. Dacă fostul proprietar avea relații bune cu angajații, aceștia trebuie reasigurați că totul este în regulă. El va arăta protecție și mulți dintre angajați, poate loiali de mulți ani vor reacționa mai bine la cumpărarea companiei. Similar se petrece și cu furnizorii și clienții, care dacă sunt un lanț puternic pentru companie vor trebui reasigurați.

Furnizorii pot ridica probleme de genul existenței creditului, comisioanele de dealer, etc. Consumatorii vor fi mai interesați de capacitatea companiei de a furniza produsele în timp exact la aceleași standarde.

Prezența fostului proprietar: ajutor sau disensiune?

Deși suntem de acord că prezența fostului proprietar este benefică, în anumite situații aceasta trebuie redusă. Nu se poate pune problema de loialitate totală a celui care a vândut afacerea. În cazul în care noul proprietar simte că practicile folosite în companie nu corespund și urmărește schimbarea lor se impune o limitare severă a fostei conduceri. Și în plus, decizia de vânzare este o decizie premeditată, bazată pe anumiți factori care ar trebui să rezolve o situație existentă. Astfel, fostul proprietar ar trebui să își rezolve necesitățile.

În unele 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**:

- Mostenirea 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 cumparate la preturi foarte mici, functie de motivele care au stat la baza deciziei proprietarilor de a vinde.

Achizitionarea unei afaceri existente poate prezenta, in acelasi timp, o serie de **dezavantaje**:

- Imaginea nefavorabila, pentru imbunatatirea careia intreprinzatorul trebuie sa depuna un efort important.

- Mostenirea situatiei anterioare nefavorabile. Deseori, situatia firmei achizitionate se incadreaza numai partial in imaginea pe care o are intreprinzatorul despre noua afacere, fiind necesare investitii semnificative pentru modificare. In plus, de multe ori situatia curenta a firmei achizitionate impune schimbari importante (inlocuirea unor utilaje uzate fizic sau moral, modificari ale politicii de personal, imbunatatirea managementului firmei si a strategiei de marketing).

- Rezistenta la schimbare. Deseori, intreprinzatorul ajunge la concluzia ca este utila modificarea culturii organizationale in conformitate cu noua sa viziune.

Uneori, intreprinzatorul constata, dupa incheierea tranzactiei, ca a obtinut bunuri supraevaluate sau ca nu a fost informat de aspectele nefavorabile legate de afacerea tranzactionata.

Pentru achizitionarea unei afaceri trebuie parcurs un proces complex. Pentru a putea identifica cea mai potrivita afacere, intreprinzatorul trebuie sa-si stabileasca o serie de criterii de evaluare a afacerilor disponibile si sa desfasoare o serie de cercetari.

Practic, procesul de cumparare a unei afaceri se desfasoara sub forma unei succesiuni de **etape**:

Etapa 1: Definirea obiectivelor achizitionarii afacerii, functie de care va fi orientat intreg procesul de cautare si evaluare. In acest scop, obiectivele trebuie sa fie clar stabilite si realizabile.

Etapa 2: Studiarea pietei vizate. Intreprinzatorul trebuie sa evalueze evolutia cererii si ofertei de pe piata pe care ar intra daca achizitioneaza afacerea.

Etapa 3: Evaluarea ofertelor. In analiza informatiilor furnizate de vanzatorul potential, intreprinzatorul trebuie sa tina cont de motivele pentru care firma este oferita spre vanzare. Pentru aceasta, este obligatorie consultarea mai multor surse de informatii: clienti, concurenti, furnizori, salariatii, investitori, institutii financiar-bancare.

Motivatia de vanzare poate avea mai multe motive:

- a) retragerea din activitate (pensionarea), problemele de sanatate, dorinta unei schimbari majore in viata, neintelegeri intre partenerii de afaceri, probleme legate de mostenire (motive frecvent invocate);

- b) presiuni si neintelegeri in familie, tendinta reducerii pietei, aparitia unei oportunitati mai bune pentru vanzator, aparitia unor rezultate negative pe care vanzatorul nu reuseste sa le controleze (motive invocate mai rar);

- c) concurenta agresiva, relatii dificile cu furnizorii, nemulumiri din partea salariatilor sau plecarea unor salariatii-cheie, baza materiala nu mai permite atingerea unor performante maxime, produse depasite, probleme juridice potientiale de anvergura, lichidare fortata (motive foarte rar invocate).

In masura in care identificarea motivelor reale de vanzare nu aduce la lumina informatii care sa transforme achizitia planificata intr-o capcana pentru intreprinzator, acesta trebuie sa realizeze o analiza a situatiilor financiare existente.

In aceasta faza, colaborarea cu experti contabili poate ajuta la identificarea eventualelor incercari de imbunatatire fortata a situatiei contabile (cresterea fortata a

volumului fizic al vanzarilor si a veniturilor sau reducerea costurilor). In continuare, intreprinzatorul trebuie sa evalueze fizic bunurile care formeaza patrimoniul vizat.

Este esentiala evaluarea utilajelor si echipamentelor, stocurilor, echipamentele de birou. Trebuie obtinute informatii privind planurile de reparatii si cheltuielile curente de functionare si intretinere.

Exista o componenta a patrimoniului mai dificil de evaluat: „goodwill”-ul. In acest caz, trebuie utilizate drept surse de informatii clientii, furnizorii, colaboratorii, concurenta.

Foarte importanta este evaluarea resurselor umane. Intreprinzatorii trebuie sa tina cont de cultura organizationala, relatiile dintre angajati si conducere, relatiile dintre angajati, structura si nivelul de calificare a personalului. In acest scop sunt extrem de utile discutiile prealabile cu salariati-cheie, inclusiv pentru a stabili care dintre acestia au intentia de a parasii firma odata cu schimbarea proprietarului.

De asemenea, trebuie clarificata situatia afacerii din punct de vedere legal. Data fiind importanta si complexitatea deosebita a problemelor de aceasta natura, este necesara prezenta unor specialisti in domeniu. Acestia vor trebui sa verifice in ce masura afacerea vizata este in litigii privind proprietatea, clientii, furnizorii etc.

Trebuie analizate contractele aflate in derulare (chirii, concesiuni, leasing, achizitii, vanzari).

De asemenea, trebuie prospectate perspectivele sectorului de activitate in termenii posibilelor restrictii legale viitoare, cerinte de protectia mediului etc.

In masura in care afacerea vizata se dovedeste in continuare interesanta, este necesara determinarea unei valori estimative a afacerii, care va constitui o baza pentru negocierea cumpararii sale.

Din punctul de vedere al vanzatorului, pretul trebuie sa fie destul de mare pentru a acoperi efortul depus pana in momentul vanzarii si valoarea patrimoniului curent. Pentru cumparator, afacerea este in mod esential un patrimoniu pe care el il va reorganiza si dezvolta functie de propria sa viziune.

Nu exista o regula general acceptata de evaluare a unei afaceri, ci doar diverse metode de calcul care trebuie utilizate in paralel si, intotdeauna, numai ca o baza pentru negocierea propriu-zisa.

Factorii luati in calcul in estimarea valorii unei afaceri sunt: valoarea activelor, „goodwill” ul estimativ, profitul potential si randamentul asteptat al investitiei in afacere.

Stabilirea valorii estimative a afacerii trebuie realizata cu concursul unor specialisti si presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

- Analiza preliminară (pe baza stabilirii exacte a obiectului tranzactiei si a informatiilor necesare din interiorul si 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 regula.).
- Alegerea intervalului de negociere, respectiv al pretului minim si al pretului maxim pe care este interesat intreprinzatorul sa-l plateasca pentru afacerea avuta in vedere.

Etapa 4: Elaborarea ofertei de cumparare, tinandu-se cont si de eventualele cerinte particulare ale vanzatorului.

Etapa 5: Negocierea achizitionarii afacerii.

6.3. Achiziționarea unei francize

Franciza este operațiunea care îmbracă forma unui contract prin care o persoană numită *francizor* îi acordă unei alte persoane, numită *beneficiar* sau *francizat*, dreptul de exploatare a unui ansamblu de drepturi de proprietate industrială sau intelectuală, în scopul de producție sau de comercializare a anumitor tipuri de produse și/sau de servicii.

Obținerea unei francize implică plata unei taxe de intrare în sistem precum și a unor redevențe anuale, de regulă sub forma unui procent din cifra de afaceri.

Avantaje:

Beneficiarul unei francize are avantajul de a exploata o marcă de prestigiu, și de a intra pe o piață concurențială folosind tehnici de producție, comercializare și marketing perfecționate în timp, și cu un grad înalt de rentabilitate.

Probabil cel mai important avantaj pentru francizat este achiziționarea sau utilizarea unui produs sau serviciu consacrat.

Francizatul lucrează sub protecția unui brand ce este deja cunoscut și prezent în conștiința publicului. Astfel este mult mai ușor să atragi clienți. De asemenea, ei beneficiază de renumele, mărcile comerciale, dreptul de autor, secretele de producție comercială sau alte proceduri secrete și de succes deținute sistemul de franciză.

De obicei, în faza de demarare a afacerii, resursele de capital ale unui întreprinzător sunt destul de limitate. Capacitățile de împrumut de fonduri ale întreprinzătorului sunt, de obicei, foarte reduse. Formarea unei relații cu o afacere în franciză îi permite francizatului aspirant să își îmbunătățească abilitatea de a obține asistență financiară.

Dezavantaje:

Principalul dezavantaj este dat de costurile francizei. Pe lângă taxa de acordare a francizei și redevențele anuale, care diminuează profitul beneficiarului, acesta trebuie să mențină permanent un anumit standard de calitate.

Contractul de franciză

Franciza este una dintre operațiunile folosite pe scară largă în comerțul internațional. În contractul de franciză participă două persoane: pe de o parte, *francizorul* sau *concedentul* și, pe de altă parte, *beneficiarul* sau *concesionarul*.

Obiectul contractului este format din concesiunea unei mărci de fabrică sau de serviciu, împreună cu asistența tehnică și toate cunoștințele necesare pentru exploatarea acesteia. Cunoștințele transmise pot avea atât natură industrială cât și comercială întrucât în desfășurarea activității sale, beneficiarul francizei poate fi atât producător cât și distribuitor.

Pentru desfășurarea contractului, francizorul trebuie să îi furnizeze partenerului său elemente de engineering și know-how privind amenajarea și organizarea întreprinderii, elemente de marketing cuprinzând metodele, mijloacele și tehnicile de comercializare a produsului sau serviciului, și mijloacele pentru pregătirea profesională a personalului. Francizorul este ținut să acorde asistență tehnică pe toată durata de desfășurare a contractului de franciză.

Cadrul juridic

Prin Ordonanța nr.52 din 28 august 1997, privind regimul juridic al francizei în România, se definesc următorii termeni:

„Franciza este un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită francizor, îi acordă unei alte persoane, denumită beneficiar, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu.”

Francizorul este un comerciant care:

- este titularul drepturilor asupra unei mărci înregistrate, cu condiția ca drepturile să fie exercitate pe o durată cel puțin egală cu durata contractului de franciză;
- conferă dreptul de a exploata ori de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu;
- asigură beneficiarului o pregătire inițială pentru exploatarea mărcii înregistrate;
- utilizează personal și mijloace financiare pentru promovarea mărcii sale, cercetării și inovației, asigurând dezvoltarea și viabilitatea produsului.

Beneficiar este un comerciant, persoană fizică sau juridică, selecționat de francizor, care aderă la principiul omogenității rețelei de franciză, așa cum este ea definită de către francizor.

În limbajul uzual, beneficiarul unei francize se mai numește și *francizat* sau *francizer*.

Contractul de franciza trebuie să reflecte interesele membrilor rețelei de franciză, protejând drepturile de proprietate industrială sau intelectuală ale francizorului, prin menținerea identității comune și a reputației rețelei de franciză.

Etimologic, termenul "contract" provine din latinescul *contrahere* (a trage împreună). Juridic, contractul reprezintă, conform prevederilor articolului 942 Cod civil, acordul de voință dintre două sau mai multe persoane prin care se nasc, se modifică sau se sting drepturi și obligații.

În dreptul roman, termenul de contract este echivalent cu cel de convenție, concluzie care rezultă indubitabil din expresia folosită de legiuitor: titlul III din Codul civil fiind denumit "Despre contracte sau convenții".

În dreptul francez, termenul de contract a fost folosit inițial pentru a desemna acordul de voință creator de obligații numai în cazurile expres arătate de legiuitor într-una din următoarele forme: verbală, scrisă sau remiterea obiectului contractului.

Dreptul englez tratează contractul drept o afacere și rareori ca acord de voință care să se bazeze pe încredere.

În dreptul american contemporan, contractul este privit ca un instrument de schimburi economice, distingându-se două varietăți: - contractul clasic, care presupune negocieri prealabile, efectele sale fiind instantanee (de exemplu, cumpărarea unui produs de consum); - contractul relațional, care are o mare importanță economică și socială, încheierea sa fiind precedată de lungi tratative și negocieri vizând un număr considerabil de persoane, fiind renegociabil.

Franciza în România

La începutul anului 2006 a luat finta în România, Asociația Română de Franciza o organizație non- guvernamentală, apolitică și non-lucrative, la inițiativa unor oameni de afaceri americani și români care activează în domeniul francizei din România și SUA, ca francizor, francizat sau consultant.

Ideea creării unui organism oficial care să răspundă nevoii de informare a mediului de afaceri în sistem de franciza și care să promoveze și să dezvolte franciza ca metoda comercială, pe piața românească, s-a concretizat prin apariția Asociației Române de Franciza (ARF). Singura asociație profesională care are un cod de etică în domeniul francizei și o comisie de mediere în vederea rezolvării conflictelor dintre francizor și francizat.

La începutul anului 2002, în România erau aproximativ 30 de lanțuri de franciză.

Acum, potrivit statisticilor oficiale, există 170 de branduri francizate, respectiv 1.300 de francizați. Împreună, ei totalizează afaceri de 900 de milioane de Euro. Cea

mai nouă intrare pe piața românească este magazinul *Mr. Bricolage*, pentru care investiția se ridică la 6,2 milioane de Euro. Franciza aparține companiei Brico Expert.

Cele mai ieftine francize în România pornesc de la aproximativ 200 de euro iar cele mai scumpe ajung la cateva zeci de mii de euro.

Pe piața românească ar fi loc pentru francize, mai ales că o asemenea afacere are, din start, 80% șanse de reușită.

În România, principala piedică în dezvoltarea acestui sistem este costul mare al finanțării. Așa că astfel de afaceri au, deocamdată, o pondere de numai 7% din totalul comerțului.

Majoritatea băncilor percep dobânzi și comisioane foarte mari și, în plus, sunt foarte reticente în a împrumuta o firmă care „împrumută“, la rândul ei, o afacere. Există chiar companii care își vând brandurile numai celor care își deschid o firma nouă, considerând că în acest fel se reduce riscul de compromitere a mărcii pe piață.

Categorii de franciză

Corespunzător domeniilor de activitate economică și manierei în care se realizează, se disting acorduri de franciză în domeniul producției de bunuri, a distribuției de mărfuri și a prestărilor de servicii, precum și o formă specială de franciză denumită și întâlnită frecvent sub denumirea de "master franchise" sau franciza principală.

Acorduri de franciză industrială

Acordurile de franciză industrială vizează producția de bunuri. Francizatul este autorizat, prin mijlocirea unei licențe, să fabrice, sub marca francizorului și cu asistența sa tehnică, produsele acestuia.

Francizorul are astfel posibilitatea de a-și face cunoscute produsele sale în străinătate sub propria sa marcă, fără a fi nevoit să facă investiții importante.

Francizorul acorda consultanță managerială, pregătește personalul, oferă asistență tehnică și comercială, know-how-ul, dreptul de a folosi marca sa, precum și alte drepturi de proprietate industrială și intelectuală, se ocupă de publicitate.

Foarte cunoscute acorduri de franciză industrială sunt cele care au ca obiect produsele CAMPARI, SCHWEPES, COCA-COLA și PEPSI-COLA.

Acorduri de franciză de distribuție

În aceste acorduri, francizorul este fie un producător care desface produsele sale prin intermediul unui francizat, fie un angrosist care revinde produsele sub marca sa unor francizați.

În aceste acorduri, francizorul acordă consultanță, pregătește personalul, oferă francizatului dreptul de a folosi marca sa pentru produsele ce fac obiectul francizei etc. Francize de distribuție foarte cunoscute sunt: SANTAL, VERITAS, UNIC, YVES ROCHER, CHRIS-TIANSENS.

Acorduri de franciza de servicii

Sunt acorduri prin care francizorul, care a pus la punct o metodă sau o tehnică specifică de prestare de servicii, autorizează pe francizat să utilizeze aceste metode și tehnici în prestarea aceluiași gen de servicii. Aceste tipuri de acorduri de franciză sunt cele mai răspândite, între ele numărându-se: FAST-FOODS, MC DONALD'S, PIZZA HUT, HERTZ, AVIS, RENT A CAR, SHERATON, HILTON, HOLIDAY INN etc.

Acordurile de franciză nu se limitează la cele enunțate. Legea noastră vorbește despre franciză în domeniul exploatarei și dezvoltării unor afaceri, produse, tehnologii sau servicii.

Avantajele si dezavantajele sistemului de franciza

Cand va pregatiti pentru deschiderea unei afaceri, aveti de ales intre initierea unei afaceri de la zero, achizitia unui business deja existent sau alte oportunitati de dezvoltare, precum intrarea intr-un sistem de franciza. Desi detinerea si operarea unei francize nu inseamna ca munciti mai putin pentru afacerea dumneavoastra, demersul se poate dovedi cat se poate de rentabil.

Cu sute de optiuni, ce acopera toate sectoarele de activitate, primul pas, si poate si cel mai important, il reprezinta alegerea unui business care, pe langa profit, sa vi se si potriveasca.

Cand cumparati o franciza, achizitionati de fapt dreptul de a folosi un anumit brand si un anumit concept de business. Afacerea dumneavoastra va fi identica cu toate celelalte operate sub acelasi nume de alti antreprenori. Totusi, pentru a intra pe aceasta piata, va trebui sa investiti intr-un pachet de produse si servicii oferite de francizor (unelte, sisteme de productie, training, asistenta).

De asemenea, orice activitate comerciala va trebui sa respecte conditiile impuse de francizor.

Care sunt insa avantajele unei asemenea investitii?

In primul rand, francizele prezinta un grad scazut de risc, sansele de faliment fiind mult mai mici decat in cazul altor start-up-uri.

Conceptul de business a fost deja gandit si perfectionat de altcineva, un avantaj important mai ales pentru cei aflati la prima afacere. Apoi, beneficiati de pachetul complet: brand, acces la un produs impus pe piata, strategie demonstrata de marketing, echipamente.

De asemenea, cand deveniti francizat, aveti la dispozitie puterea intregii retele, ceea ce va poate ajuta sa concurati alte mari lanturi nationale. Nu in ultimul rand, scapati de costurile, deloc neglijabile, ale realizarii produselor de promovare in-store.

Multi francizori ofera inclusiv sisteme de management financiar si contabilitate, plus asistenta in marketing, vanzari, planificare si inventar. Acestia va vor arata tehnicile de crestere si de monetizare cat mai eficienta a investitiei.

In unele cazuri, veti fi asistat si in gasirea unei locatii potrivite pentru deschiderea punctului de lucru, pas esential pentru atingerea unui grad inalt de rentabilitate. In cazul in care nu dispuneti de fonduri suficiente, francizorul va poate ajuta si cu finantarea initiala.

Care sunt dezavantajele sistemului de franciza? Normal, ca in orice alta afacere, exista si dezavantaje.

Cum esenta unei francize este cumpararea si operarea unui concept dovedit, nu aveti foarte mult control asupra directiei de business si trebuie sa respectati intocmai conditiile impuse, lucru mai dificil de acceptat mai ales de persoanele cu un spirit antreprenorial mai dezvoltat. Apoi, costurile initiale pot fi destul de mari, iar redeventele anuale, de obicei calculate ca procent din cifra de afaceri, diminueaza profitul beneficiarului.

Faptul ca nu sunteti singur, ci va alaturati unei retele, devine uneori si un dezavantaj: asa cum reputatia francizorului va poate ajuta afacerea, orice problema a concedentului va fi si problema dumneavoastra.

Mai mult, conditiile contractului pot fi destul de restrictive.

De la anumite practici de business ce va vor fi impuse, pana la taxe sau standarde de calitate, veti fi obligat sa respectati liniile trasate de francizor.

Tot ca dezavantaj, accesul la finantare poate ramane dificil si scump chiar si daca francizorul va incerca sa va ajute in relatia cu banca. In plus, comisiunile si dobanzile percepute s-ar putea dovedi greu de acoperit.

Capitolul 7 DEMARAREA, CREȘTEREA ȘI CULEGEREA ROADELOR UNEI AFACERI

7.1. ETAPELE DE VIAȚĂ A UNEI AFACERI

Organizațiile private mici sau mijlocii, precum, ca și cele de mari dimensiuni, parcurg în decursul existenței lor în lumea afacerilor de orice tip, în cadrul unei economii naționale (ori chiar regionale), mai multe **etape**. Aceste etape alcatuiesc, în firească și logică lor succesiune, ceea ce se înțelege, în contextul afacerilor, prin **ciclu de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii**.

Etape din viața unei organizații. Ciclul de viață al unei întreprinderi – delimitări conceptuale

Interpretând, într-o primă versiune, sensul etimologic al termenilor „etapa”, respectiv „ciclu de viață”, trebuie să facem ulterior și o adaptare a acestor concepte la lumea afacerilor, mai precis la domeniul întreprinderilor private mici sau mijlocii. În contextul oferit de „cerințele” acestei lucrări, *definițiile de lucru* pe care le propunem sunt următoarele:

Etapă din viața unei întreprinderi private mici sau mijlocii: stadiu, fază, interval de timp din existența unei organizații, necesar pentru realizarea unui anumit scop, bine definit încă din momentul conturării ideii de constituire a respectivei organizații într-un anumit context, influențat de mediul întreprenorial (real sau perceput), în funcție de anumite situații concrete de natură economică, socială, culturală, administrativă sau legislativă, în raport cu o anumită conjunctură locală, națională, regională sau chiar internațională.

De fapt, pentru cea mai mare parte a întreprinderilor mici sau mijlocii, etapele se succed într-o ordine firească, aproape aceeasi, indiferent de tipul, dimensiunea și forma de proprietate a afacerii.

Există, fără îndoială, numeroase situații în care, în funcție de impactul unor factori ai mediului întreprenorial, etapele pe care le parcurge o organizație privată mică sau mijlocie se succed într-o manieră particulară și/sau au durate de timp diferite de ceea ce se poate considera a fi o medie statistică demnă de utilizat în analize ale acestui fenomen.

Ciclu de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii: succesiune de etape, stări, fenomene, parcurse în desfășurarea unui proces de inițiere, creare, dezvoltare, consolidare, expansiune, maturitate, respectiv declin și retragere din lumea afacerilor, cu referire directă la o organizație privată mică sau mijlocie.

Ciclul de viață reprezintă totalitatea acestor etape, iar succesiunea acestora are, în mod firesc, o importanță aparte în înțelegerea întregului proces.

În contextul analizei noastre, conceptul are și sensul de revenire, în anumite condiții, la o stare sau etapă deja parcursă, imediat sau mult anterioară celei curente.

Criteriile de periodizare a etapelor din viața unei întreprinderi mici sau mijlocii

Pentru analizarea atentă a etapelor din viața unei organizații private mici sau mijlocii, se recomandă să se studieze cu atenție **două categorii de criterii** care ajută la realizarea unei corecte periodizări. Pe de o parte, trebuie luate în considerare *criteriile generale* de timp, domeniu de activitate, amplasare teritorială și intensitate a

activitatii. Pe de alta parte, într-un context mai larg, trebuie luate în considerare si *alte „variabile”*, respectiv alte criterii specifice, marcate puternic de personalitatea întreprinzătorului. Dintre acestea amintim: vârsta, educatia, pregătirea în domeniul de activitate al organizatiei, pregătirea în domeniul vast al managementului, gradul de provocare si de acceptare a riscului aferent afacerii, pregătirea în domeniul juridic, pregătirea în domeniul financiar-contabil, pregătirea în domeniul informational si al tehnologiei comunicarii. Din ce în ce mai mult, o parte însemnata dintre aceste „variabile” au trecut sub „controlul” unor firme care asigura consultanta si expertiza în domenii concrete, ceea ce diminueaza corespunzator o parte din costurile necesare realizarii în cadrul organizatiei a acestor activitati, dar reduce si controleaza si incertitudinea asociata succesului afacerilor private mici sau mijlocii.

Sintetizam, în figura 1, criteriile generale si criteriile specifice care permit înțelegerea corecta a esalonarii temporale a etapelor din viata unei întreprinderi private mici sau mijlocii.

Criterii generale

Timpul surprinde, în maniera cronologica, modul în care se succed etapele care constituie „viata” unei organizatii private mici sau mijlocii. Desi timpul se deruleaza într-un singur sens, iar etapele își urmeaza cursul firesc, exista situatii în care este necesara revenirea la o etapa deja parcursa si alocarea unui alt orizont de timp decât cel firesc si care, în fond, deja s-a scurs;

Domeniul de activitate induce importante particularitati în privinta „scurgerii” etapelor, deoarece în unele domenii evolutiile sunt mai rapide, iar în altele, în mod inevitabil, mai lente. Ca regula, cu cât domeniul este mai dificil ori mai vast, ori mai supus influentelor mediului întreprinorial, adesea nefavorizant sau doar permisiv, cu atât durata fiecărei etape este mai mare;

Amplasarea teritoriala induce alte particularitati, de tipul accesului la diverse categorii de resurse, al infrastructurii de transport, rezultate din particularitatile organizatorice ale întreprinderii;

Intensitatea activității se coreleaza cu „actiunea” propriu-zisa a întreprinzătorului, care poate sa fie una ce valorizeaza „functionarea”, respectiv „dezvoltarea” organizatiei.

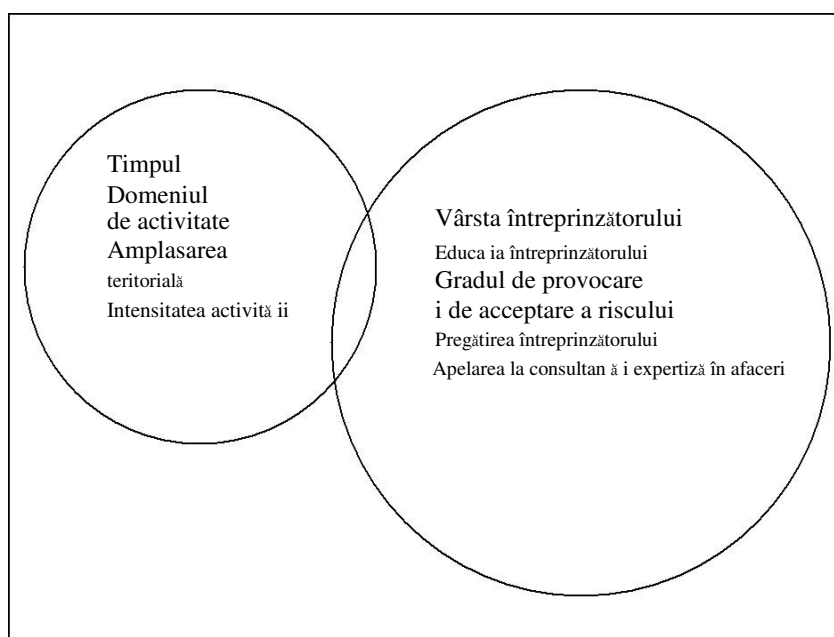


Figura 1. Criterii de periodizare a etapelor din ciclul de viață al unei întreprinderi mici sau mijlocii

Criterii specifice

Vârsta întreprinzătorului se corelează cu etapele din viața organizației, în sensul că demararea unei afaceri proprii încă în timpul sau la puțin timp după finalizarea studiilor, asociată și unui curaj firesc acestei perioade din viață, poate induce un ritm mai rapid de succesiune a unora dintre primele etape din ciclul de viață al organizației, evident, cu anumite riscuri;

Educația este factorul care permite potențialului întreprinzător să deceleze cât mai corect motivele care îl pot determina să dorească înființarea și chiar conducerea unei proprii organizații. Aceste „motive” se corelează adesea cu diverse etape din viața organizației și pot determina succesul sau insuccesul acestora;

Pregătirea în domeniul de activitate al organizației ajută întreprinzătorul să înțeleagă mai bine „mersul” activității organizației și prin urmare să accepte imperativele fiecărei etape;

Pregătirea în domeniul managementului reprezintă un argument suplimentar pentru întreprinzător, care devine capabil să înțeleagă mai bine influențele și condițiile mediului întreprinzătorial asupra funcționalității organizației;

Gradul de provocare și de acceptare a riscului, asociat cu specificul activității organizației, poate genera anumite influențe asupra duratei în timp a unor etape din viața întreprinderii;

Pregătirea în domeniul juridic permite întreprinzătorului să asocieze mai bine imperativele de natură legislativă cu „durata” fiecărei etape din ciclul de viață;

Pregătirea în domeniul financiar-contabil facilitează înțelegerea anumitor restricții și obligații de natură diversă, care sunt asociate cu diverse etape ale ciclului de viață al organizației;

Pregătirea în domeniul informațional și al tehnologiei comunicării, mai ales pentru întreprinderi care acționează în anumite domenii de activitate, creează condițiile necesare pentru ca organizația să poată avea acces la informații relevante și în timp real;

Apelarea la consultanță și la expertiză de specialitate (în domeniul managementului, cel legislativ, cel informațional și al tehnologiei comunicării sau financiar-contabil) ajută întreprinzătorul să profite de experiența și de informații corecte în timp real și să evite greselile inerente, asociate frecvent anumitor etape din viața organizației.

Etapile ciclului de viață a unei întreprinderi private mici sau mijlocii

Prezentăm în continuare, în raport cu cele mai importante două criterii de departajare, timpul și intensitatea activităților desfășurate de organizația privată mică sau mijlocie, etapele care în opinia noastră, constituie ciclul de viață al acestui tip de organizație. Cele opt etape sunt ilustrate, pentru o mai bună înțelegere, în fireasca lor succesiune în figura 2.

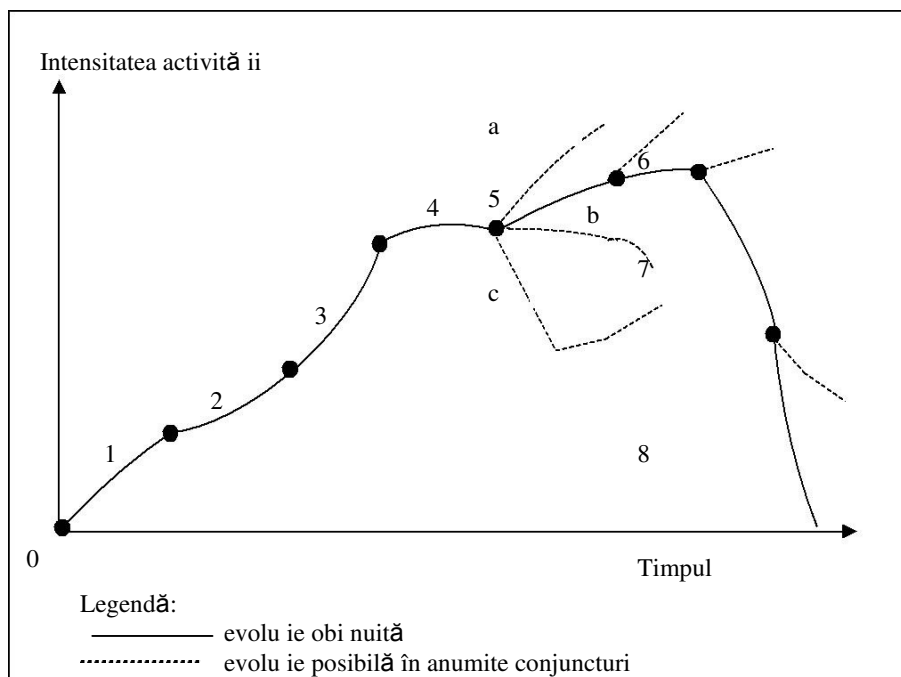


Figura 2. Etapele ciclului de viață a unei întreprinderi mici sau mijlocii

- 1 – crearea organizației**
- 2 – demararea propriu-zisă a activității**
- 3 – dezvoltarea propriu – zisă**
- 4 – consolidarea poziției pe piața aferentă**
- 5 – expansiunea**
- 6 – maturitatea;**
- 7 – declinul**
- 8 – retragerea din lumea afacerilor**

Prima etapă din ciclul de viață al întreprinderii private mici sau mijlocii, cea de creare propriu-zisă a organizației, este reprezentată de intervalul de timp alocat creării/înființării efective a organizației private de dimensiune mică sau mijlocie.

Aflata la baza celor două axe, adică fiind plasată chiar la începutul axei temporale și încă înainte de a se manifesta sub vreo formă oarecare intensitatea activității sale, această etapă marchează în mod corect și concret momentul în care întreprinderea mică sau mijlocie se afla foarte aproape/putin înainte de începerea funcționării sale efective.

Înființarea/crearea efectivă a organizației, atât din punct de vedere juridic, ar și din punct de vedere managerial (adică decizional, informational, organizatoric, respectiv al resurselor umane), se afla, de cele mai multe ori, în așteptarea directă,

integrala, efectiva a întreprinzătorului, a asociaților sau a consultantului solicitat să se ocupe exact de acest fapt: înființarea întreprinderii rivăte mici sau mijlocii.

Etapă de creare propriu-zisă a organizației private mici sau mijlocii *este dificilă, plină de neprevăzut, cronofagă*, solicitând, de cele mai multe ori, timp îndelungat. În cadrul acestei etape *trebuie obținute diferitele avize, aprobări, autorizații, trebuie asigurată respectarea, cel puțin la nivel minim, a principiilor generale ale managementului științific, dar și a principiilor specifice componentelor acestuia.*

Un rol aparte îndeplinesc principiile de structurare rațională a componentei organizatorice a managementului, de a căror respectare depinde și realizarea corectă a „arhitecturii” de ansamblu a celorlalte componente ale sistemului de management al organizației care se înființează. Etapa necesită, în continuare, *demararea demersurilor firești pentru crearea relațiilor de lungă durată dintre organizația care se înființează și detinatorii de interese ai acesteia, alții decât întreprinzătorul, familia acestuia și, eventual, grupul de asociați.*

Dintre acești detinatori de interese standard ai unei întreprinderi mici sau mijlocii, care se pot decela încă de la înființarea acesteia, reținem:

- managerii;
- colaboratorii interni;
- instituțiile de finanțare-creditare;
- organizațiile patronale;
- instituțiile guvernamentale;
- instituțiile neguvernamentale;
- administrația publică locală;
- comunitatea locală;
- partenerii de afaceri (furnizori, clienți, colaboratori externi);
- partenerii de afaceri (consultanți);
- parteneri de afaceri (contractanți și subcontractanți).

În figura 3 este prezentat, în sinteză, ansamblul tipic al detinatorilor de (endogeni și exogeni) ai unei organizații private mici sau mijlocii.

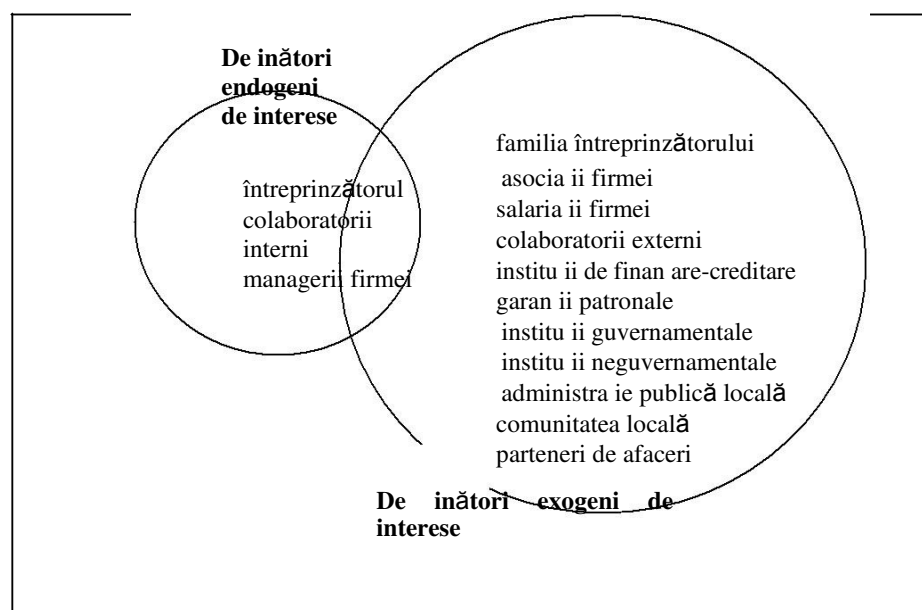


Figura 3. Detinatorii de interes ai unei întreprinderi mici sau mijlocii

În momentul în care aceasta etapa începe să se deruleze, adică la momentul zero al axei temporale, intensitatea activității desfășurate de organizație este minimă, însă pe măsura ce procedurile juridice impuse de înființare sunt îndeplinite, întreprinderea privată mică sau mijlocie începe să funcționeze și, ca atare, începe să se producă o deplasare lentă pozitivă pe axa secundară, cea care surprinde în maniera exactă intensitatea, pentru moment foarte redusă, a activității organizației.

De cele mai multe ori, pentru majoritatea întreprinderilor private mici sau mijlocii, în perioada imediat ulterioară importantului moment al înființării acesteia, nivelul de intensitate a activității acesteia rămâne minim. Etapa următoare, de demarare propriu-zisă a activității organizației, preia și dezvoltă, de regulă, toate evoluțiile pozitive ale primei etape din ciclul de viață a întreprinderii private mici sau mijlocii.

Cea de a doua etapă, aceea de demarare propriu-zisă a activității întreprinderii private mici sau mijlocii, reprezintă pentru întreprinzător o deosebit de importantă provocare.

În fond, organizația care abia a fost înființată trebuie să reprezinte o oglindă fidelă a propriei personalități. Iar personalitatea întreprinzătorului, ca a fiecăruia dintre noi, are și părți pozitive, utile și necesare, derivate din spiritul întreprinzător, dar are și aspecte negative, care se constituie, de cele mai multe ori, în obstacole în dezvoltarea unei afaceri proprii prin intermediul unei organizații recent înființate.

Ca urmare, demararea activității, *desfășurată atent, riguros, cu respectarea condițiilor/restricțiilor legislative*, creează premisele pentru desfășurarea ulterioară, chiar pe întreaga durată a existenței organizației, a unei activități economice profitabile, în primul rând pentru întreprinzător și familia acestuia, ca și pentru ceilalți asociați (dacă este cazul), dar și pentru ansamblul detinatorilor de interese.

În fond, cei mai mulți dintre aceștia sunt reprezentați de alte organizații private, iar logica „motivării complexe a celor implicați în activitatea organizației” este una care poate crea un necesar și chiar înalt nivel de satisfacție reciproc, adică pentru toți partenerii de afaceri implicați.

Această etapă se realizează cu *stângăciile inerente oricărui început în viața economică și în lumea afacerilor*, se derulează cu pași (economici și financiari) mici, sovaiești, cu dese întreruperi, poticneli și reveniri. Atenția întreprinzătorului și a celor din jurul său, care răspund de destinele organizației care intră în lumea plină de convulsii a afacerilor, este/trebuie să fie distributivă, astfel încât să se poată observa și identifica, adesea cu emoții sau chiar cu teamă, dar totuși cu încredere și speranță, sau chiar cu acel curaj nebun, specific oricărui început în care întreprinzătorul crede, eventuale greseli sau evoluții eronate.

Demararea propriu-zisă a activității organizației recent înființate, ca o a doua etapă distinctă din viața acesteia, *se derulează, de regulă, pe durata a cel mult un an, în cazul unui mediu întreprinzător favorizant desfășurării activităților întreprinzătoriale, dar se poate întinde chiar și pe mai mulți ani, adică primii din viața organizației, care sunt și cei mai dificili, în situația în care mediul întreprinzător este doar unul permisiv*, care acceptă, fără să ajute, dezvoltarea activităților derulate de întreprinderi private mici sau mijlocii.

În tabelul 1 prezentăm cele mai importante caracteristici ale celor două tipuri de mediu întreprinzător: cel real, evident sau manifestat, de care poate „profita” orice persoană care intenționează să se lanseze în lumea afacerilor, respectiv, cel perceput, sesizat prin intermediul simțurilor și al gândirii întreprinzătorului.

Caracteristicile mediului întreprinzător

Tabelul 1

Tip de mediu	Caracteristici
Mediul real, evident, manifestat	Depinde de particularitățile domeniului economico-social ales de întreprinzător pentru organizația creată; Depinde de amplasarea teritorială a organizației, de calitatea și/sau disponibilitatea accesului la resurse, de condițiile naturale și ecologice; Diferă de la un întreprinzător la altul, în funcție de managementul practicat sau de echipa sa de management; Include și elemente endogene, care influențează cele exogene ale organizației; Diferă în funcție de etapa din ciclul de viață al organizației.
Mediul perceput, sesizat prin intermediul simțurilor și gândirii	Are un pronunțat caracter personal; Este mai puțin cuprinzător decât precedentul, dar se poate dezvolta, odată cu abilitățile întreprinzătorului de a sesiza, interpreta, înțelege și verifica elementele mediului ambiant exogen al organizației sale; Poate fi cunoscut în două modalități: afectiv și cognitiv.

Scopul esențial al acestei etape din viața organizației este acela de a permite, adesea indiferent de efortul impus, menținerea activă a organizației recent create pe piața corespunzătoare, în sfera de acțiune a detinatorilor de interese ai acesteia, dar și creșterea în intensitate a activității întreprinderii, la început ușoară, graduală, iar apoi treptată, fermă și permanentă.

Demararea, în sine, ca o a doua etapă din ciclul de viață al organizației, poate reprezenta *o primă perioadă de „cumpănă”*, deoarece acesta este, din perspectiva competitorilor sau a altor entități din lumea afacerilor, cel mai potrivit moment pentru atacuri concertate.

De cele mai multe ori, dacă organizația face față acestor provocări, atitudinea celorlalte părți implicate se schimbă, aceasta devenind, în timp, una de înțajutorare, de colaborare, chiar de prietenie (în fața altor competitori comuni mai puternici, de exemplu).

Nu sunt deloc rare situațiile în care *mai multe organizații private mici sau mijlocii decid să se asocieze și să desfășoare împreună diverse activități economice, pentru a se putea susține reciproc, dar și pentru a face față unui atac concertat din partea unor grupuri economice mai puternice, mai interesate, mai „prezente” în lumea afacerilor sau mai motivate.*

Cea de a treia etapă de evoluție a întreprinderii private mici sau mijlocii înființate, și care deja a demarat în lumea afacerilor, este asociată cu dezvoltarea propriu-zisă a acestei noi entități economice.

Urmare fireasca a precedentelor etape, indiferent daca perioada de demarare a fost mai scurta sau mai îndelungata, daca a fost marcata de probleme insurmontabile (la un moment dat), dificile sau doar de cele obisnuite, adica normale din punct de vedere întreprenorial-managerial, dezvoltarea este o etapa la care întreprinzatorul doreste sa (se) ajunga cât mai repede posibil, în economia si în contextul procesului (complex) de lansare cu succes a acestuia în lumea afacerilor private.

Aceasta etapa reprezinta un prim si important moment în care întreprinzatorul are posibilitatea sa constate ca *întreprinderea pe care a gândit-o, a initiat-o si a lansat-o în afaceri începe sa functioneze cu adevarat, mai mult chiar, ca aceasta evolueaza corect, iar sansele de evolutie sunt reale si bine conturate.*

Mai mult, intensitatea activitatii organizatiei creste în mod permanent si constant, ceea ce poate reprezenta o tendinta pentru întreaga perioada de timp asociata acestei etape. În acest mod, actionând permanent în scopul continuarii dezvoltarii, în scopul evitarii sau al depasirii inerentelor obstacole, al crearii necesarelor „aliante” ale întreprinderii cu cei mai semnificativi detinatori de interese, al valorificarii oportunitatilor de afaceri care sunt generate în mediul economic si social, întreprinzatorul creator al întreprinderii sale private mici sau mijlocii își poate conduce afacerea timp de câtiva ani buni.

În tot acest timp, fie voluntar, la initiativa întreprinzatorului, fie de la sine, odata cu dezvoltarea de ansamblu a organizatiei, *managementul propriu-zis al acesteia devine din ce în ce mai vizibil ca idei si actiuni, mai sesizabil din perspectiva detinatorilor de interese exogeni, mai prezent din punctul de vedere al competitorilor directi, mai ancorat în domeniul în care organizatia actioneaza, mai performant, din perspectiva instrumentelor specifice utilizate.*

Riscurile inerente, existente înca din momentul înfiintarii organizatiei fiind îndepartate, tendinta de evolutie fiind clara, identificabila si sigura, întreprinderea, alaturi de managementul sau, poate chiar împreuna cu acesta, poate, din acest moment, sa pregateasca terenul pentru trecerea, poate mai ferma si mai decisiva decât în situatiile precedente, la o alta etapa din ciclul sau de viata. În aceasta etapa care urmeaza se doreste ca întreprinderea sa devina din ce în ce mai vizibila, mai integrata în lumea afacerilor, mai puternica, mai respectata, mai stabila, mai profitabila.

Cea de a patra etapa din ciclul de viata al unei întreprinderi private mici sau mijlocii, de fapt o normala continuare a precedentei etape, este cea de consolidare a pozitiei pe piata aferenta, de consolidare a activitatii, de consolidare a prezentei efective în lumea afacerilor, a participarii la dezvoltarea de ansamblu economica si sociala.

Aceasta etapa este profund si intim legata (adesea chiar dependenta sau puternic influentata) de etapa de dezvoltare propriu-zisa a organizatiei, pe care o continua însa cu instrumente specifice, adecvate noului „moment istoric” din ciclul de viata al acesteia.

Corelarea cu precedenta etapa se poate realiza în functie de ambele criterii de analiza, respectiv timpul si intensitatea activitatii.

În ceea ce priveste *criteriul temporal*, se poate observa ca, de regula, în cazul în care etapa de dezvoltare propriu-zisa s-a derulat rapid, într-un interval de timp scurt, de regula cuprins între unul si doi ani, existând astfel pericolul ca aceasta dezvoltare sa nu se poata (auto)sustine pe termen lung, deoarece s-a bazat prea mult pe valorificarea excesiva si exclusiva a unei/unor oportunitati de afaceri, atunci etapa

de consolidare trebuie în mod necesar sa se desfășoare pe/într-un interval de timp mai îndelungat. Acest fapt este impus de nevoia evidentă de a „certifica” faptul ca dezvoltarea precedentă nu a fost exclusiv oportunistă, ci ca aceasta are baze solide, care pot conduce la o stabilitate evidentă a afacerilor propriu-zise ale organizației private în cauză.

În cazul în care, din contra, etapa de dezvoltare s-a derulat pe parcursul mai multor ani, adică s-a produs „pas cu pas”, iar această dezvoltare a fost însoțită și de o firească, atentă și riguroasă „verificare” permanentă și consecventă în plan economic și managerial, atunci există posibilitatea, fără ca acest fapt să fie obligatoriu, ca etapa de consolidare să nu necesite un interval de timp îndelungat. În fond, pentru cea mai mare parte a organizațiilor private mici sau mijlocii, conduse de către proprii întreprinzători/manageri, în cât mai mare măsură conform cerințelor managementului științific, dar cu valente întreprenoriale evidente, se creează de la sine nu numai o firească nevoie de „continuitate” între aceste etape, dar și un necesar și dorit echilibru.

De multe ori, acest lucru se poate produce și independent de dorința, știința sau capacitatea efectivă a celor care conduc organizația. Altfel spus, mediul de afaceri reglează, de la sine, într-o anumită măsură, evoluția acestui tip de organizații.

Și în ceea ce privește *criteriul intensității activităților*, interpretarea este, de cele mai multe ori, similară cu interpretarea prin prisma criteriului temporal.

Există sau se creează și aici un echilibru, în sensul că o intensitate ridicată a activității din etapa de dezvoltare se recomandă să fie urmată de o intensitate mai puțin evidentă, pentru ca stabilitatea să se poată produce.

În același mod, putem afirma și faptul că unei intensități moderate a activității, în perioada de dezvoltare, îi poate urma o intensitate puternică în această etapă de consolidare, tocmai pentru ca activitățile să fie „obligate” să se așeze pe un fagăș impus/cerut de întreprinzător sau, de ce nu, de lumea afacerilor din care face parte de acum și recent înființată (dar deja dezvoltată și consolidată) organizație privată mică sau mijlocie.

Cea de a cincea etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi mici sau mijlocii, mult dorită și îndelung așteptată de către întreprinzător, dar și de către familia și colaboratorii săi, și chiar și de către cea mai mare parte a detinatorilor de interese ai organizației, este cea de expansiune.

Intrarea organizației în această etapă din ciclul de viață *confirmă, de cele mai multe ori, rezultatele pozitive, deja vizibile, chiar foarte importante, ale viziunii, intuiției, cunostintelor și eforturilor depuse de întreprinzător, de managerul organizației sau de către asociații organizației.*

Există două tipuri de expansiune a organizației, posibil de urmărit de către întreprinzător: în domeniul inițial de activitate al organizației, respectiv în alte domenii decât cele de care se ocupa în mod „tradițional” organizația.

a. *Expansiunea în domeniul inițial de activitate al organizației*, cu exact aceleași produse/servicii apare ca o „soluție” atunci când, în mod evident, există și se manifestă în mod permanent pe piața cerere suficientă și în creștere pe termen cel puțin mediu, preferabil chiar pe termen îndelungat.

b. *Expansiunea în alte domenii decât cele de care se ocupa în mod firesc* organizația poate fi generată de „observarea” absenței de pe piața a anumitor produse/servicii pe care, cu relativ puțin efort, organizația le-ar putea oferi. În fond, aceasta este o interesantă și chiar neașteptată oportunitate de afaceri, în care se poate lansa organizația, fără însă ca aceasta să renunțe la activitățile care au consacrat-o în

lumea afacerilor. Poate dura mai multi ani, iar unii întreprinzatori fac eforturi sustinute pentru ca organizatia sa ramâna cât mai mult timp posibil în aceasta etapa, considerând ca spiritul lor întreprinzator îi va ajuta în identificarea altor si altor posibilitati de expansiune. Pentru alti întreprinzatori, aparitia diverselor domenii în care organizatia se poate extinde reprezinta un argument suficient pentru ca acestia sa se întrebe foarte serios daca nu cumva trebuie sa încerce sa creeze o alta afacere/alte afaceri prin care sa se valorifice în mod corespunzator noile oportunitati de afaceri.

Cu aceasta ocazie se poate si verifica experienta manageriala sau de specialitate detinuta deja de catre întreprinzator, asociatii acestuia sau de catre managerul/managementul afacerii sale.

Cea de a sasea etapa din viata unei organizatii private mici sau mijlocii, asociata într-o destul de mare masura cu precedenta, datorita faptului ca în cele mai multe dintre cazuri o continua pe cea de expansiune, este etapa de maturitate a organizatiei.

Aceasta etapa aduce, pentru cei mai multi (si mai obisnuiti) dintre întreprinzatori, în sfârșit, dupa multi ani de încercari, dorinta, asteptari, compromisuri, succese, dar si esecuri, *o necesara si binevenita (mai ales pentru ca este rar întâlnita sau prea puțin recunoscuta, desi atât de necesara) satisfactie, în fond la fel de fireasca, în lumea afacerilor, ca si efortul propriu zis, depus în mod constant.*

În aceasta etapa, organizatia este deja sau doar devine, însa din ce în ce mai mult si mai evident, *stabila, puternica si sigura pe ea însasi* si pe sistemul de afaceri din care face parte. Iar aceste calitati se pot conserva pe termen îndelungat, pentru cel puțin alti cinci pâna la zece ani, întrucât întreprinderea a ajuns la o „dimensiune” care îi poate asigura necesarul confort, dupa o perioada de timp cuprinsa între cinci (pentru cele mai norocoase), si respectiv cincisprezece ani (pentru cele care s-au confruntat cu numeroase piedici ori au întâlnit multe necunoscute pe parcursul precedentelor cinci etape).

Etapă de maturitate este, pentru majoritatea organizatiilor private mici sau mijlocii, una decisiva, de fapt singura atât de „grava” dintre cele prezentate pâna acum. Viitorul organizatiei, succesul urmatoarelor afaceri, „consistenta” si fermitatea managementului practicat, durata de timp în care organizatia va mai fi prezenta în afaceri, în fond, întreaga istorie a acesteia, se „scriu” si se realizeaza ca urmare a modului în care se înțeleg, se accepta si se respecta imperativele acestei etape de maturitate.

O importanta particularitate are însa aceasta etapa, aceea ca poate induce trei modalitati diferite de continuare a prezentei întreprinzatorului si a organizatiei sale în lumea afacerilor. Exista asadar *trei „scenarii”* dupa care se deruleaza etapa de maturitate din ciclul de viata al organizatiei, dar de care depinde mai ales ceea ce este sau ceea ce a mai ramas din „viata” organizatiei. Dezvoltam în continuare aceste trei scenarii, a caror sinteza se poate regasi, de asemenea, în figura 5.

- *Scenariul optimist, primul dintre cele trei*, prezinta situatia ipotetica, dar cea mai frecvent întâlnita în cadrul acestui tip de organizatii, în care chiar aceasta etapă de maturitate se mentine în continuare, pentru mult timp, adesea pe întreaga durată (previzibila sau dorita) de existenta a organizatiei.

Ca urmare, spre multumirea, adesea chiar spre satisfactia întreprinzatorului, dar si a celorlalti asociati, manageri si salariatii, întreprinderea se „ancoreaza” la nesfârșit în aceasta etapă si nu doreste sa o depaseasca, atât de mare, de asteptat si de linistitor este confortul la care s-a ajuns dupa ani si ani de efort comun, conjugat si

permanent. În mod cert, aceasta este cea mai dorita dintre situatiile cu care se poate confrunta un întreprinzator tipic în întreaga perioada de existenta a organizatiei pe care a creat-o.

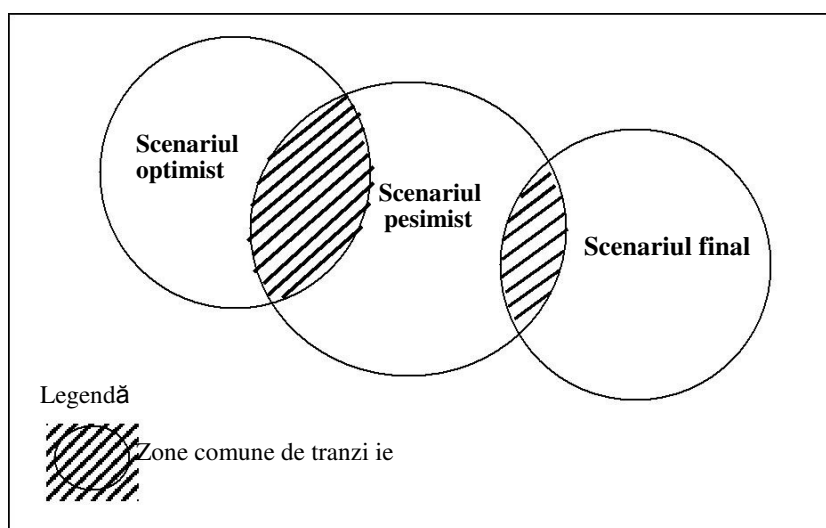


Figura 4. Scenariile dupa care se poate derula etapa de maturitate din ciclul de viata al unei organizatii mici sau mijlocii

- Un *al doilea scenariu, pesimist*, prefigureaza o situatie total diferita de precedenta, în care, din cauza unui eveniment sau unui cumul de evenimente imprevizibile, nedorite, dificil de anticipat sau de-a dreptul nefericite, organizatia care a ajuns dupa multi ani de la înfiintare la acest stadiu de maturitate începe, la început treptat, iar apoi din ce în ce mai ferm, sa regreseze, revenind într-un interval de timp mai scurt sau mai îndelungat la o etapa precedenta deja parcursa din ciclul sau firesc de viata.

Regresul, chiar daca este abia vizibil sau greu decelabil, este real, serios, adesea chiar grav si poate sa constea, în functie de situatia concreta din organizatie, în revenirea la o situatie mult anterioara celei imediat precedente. Aceasta înseamna ca organizatia poate sa se „întoarca” (înapoi) cu doua, trei sau chiar patru etape, în raport cu gravitatea efectiva a problemelor cu care se confrunta.

- Cel de *al treilea scenariu, final*, cu mult mai pesimist decât precedentul, este acela în care organizatia involueaza si ajunge treptat, dar sigur, la etapa de declin. În aceasta situatie, „sfârșitul” afacerii este mai mult decât previzibil, aproape sigur, iar adesea chiar iminent. Se înțelege ca nu întotdeauna aceasta situatie este una nefericita sau disperata. În fond, ca orice organism (viu), fiecare întreprindere ar trebui sa aiba nu doar un început al activitatii, dar si un sfârșit. Iar acest sfârșit nu este, în mod necesar, ceva „tragic”, ceva care urmeaza sa afecteze puternic întreprinzatorul sau celelalte persoane implicate în „aventura” întreprinoriala.

Întreprinzatorii cu adevarat constienti de rolul lor în lumea afacerilor, care stiu sa recunoasca rapid si sa valorifice performant o oportunitate, care au abilitatea de a construi necesarele „retele” sau relatii de afaceri, înțeleg perfect si faptul ca, la un moment dat, din diverse motive, în diferite conjuncturi, atât ei, ca persoane, cât si afacerea lor trebuie, treptat sau dintr-o data, sa se retraga si sa lase loc altor întreprinzatori sau altor afaceri.

De altfel, aceasta este si una dintre „regulile” de aur ale întreprinderii: fie te retragi, lichidezi afacerea si lasi locul unui întreprinzator mai bun decât tine sau unei afaceri dovedita ca fiind mai performanta, fie conduci afacerea spre un declin lent, dar plin de glorie, pe cât posibil, iar apoi te lansezi ulterior din nou în domeniul de afaceri care este în ton cu vremurile, cu legislatia, cu partenerii de afaceri sau cu „trendul”.

Consideram ca este necesar ca întreprinzatorii sa cunoasca si sa înțeleaga aceste realitati, care sunt evidente în toata lumea si întâlnite în mod frecvent, aproape ca o regula, înca din vremuri imemorabile. În acest mod, acestia pot înțelege mai bine ciclul de viata al propriilor organizatii, mai ales ca, adesea fara ca ei sa își dea seama si sa înțeleaga si sa accepte, „istoria” își urmeaza cursul firesc, iar abaterile nu sunt tolerate decât ca exceptie.

Regula este, asadar, ca organizatiile sa fie înfiintate, activitatea lor sa demareze în mod corect, apoi sa se dezvolte si sa se consolideze. Ulterior, expansiunea si maturitatea dau adevarata masura a „talentului” întreprinzatorului si a succesului afacerii acestuia, iar declinul este, mai devreme sau mai târziu, inevitabil. Dar aceasta este problematica urmatoarei etape din ciclul de viata al unei initiative private întreprinderii.

Cea de a saptea etapa, penultima din ciclul de viata al unei organizatii private mici sau mijlocii, este, fara îndoiala, cea de declin.

Aceasta etapa este una *deloc dorita de întreprinzatori*. Pentru multi dintre acestia, ea nu este nici macar anticipata, desi, la fel ca si în viata, fiecare dintre noi, la un moment dat, trebuie sa accepte trecerea spre „senectute”. La fel se întâmpla si cu organizatiile: acestea nu mai sunt „la moda”, îmbatrânesc, sunt depasite din punctul de vedere al performantelor de alte organizatii „proaspete”, exact asa cum si ele au procedat, la momentul crearii lor, cu multi (sau foarte multi) ani în urma.

În acest moment, paralelismul dintre întreprinzatorul „epuizat” si organizatia „expirata” este mai mult decât evident.

Din punct de vedere temporal, *declinul organizatiei poate sa fie „calculat” de întreprinzator*, adica lent, treptat, acoperind o perioada relativ mare de timp, chiar de trei pâna la cinci ani, dar la fel de bine, *poate sa fie brusc, abrupt*, situatie în care acesta se produce destul de repede, ca regula, dupa o etapa de maturitate care nu a fost nici ea prea îndelungata. Cu alte cuvinte, esecul afacerii este previzibil cu mult timp înainte ca etapa de declin sa înceapa sa se manifeste în mod distinct.

Pentru cea mai mare parte dintre întreprinderile private mici sau mijlocii, ca si pentru întreprinzatorii care le-au creat, etapa de declin este nu numai inevitabila, dar, de fapt, reprezinta un fenomen/eveniment firesc si, prin urmare, este/trebuie sa fie acceptat.

Declinul, ca etapa din ciclul de viata al unei întreprinderi private mici sau mijlocii, este *impus, în cele din urma, de cele doua categorii de factori care influenteaza activitatea economica de ansamblu a organizatiei*: factorii exogeni, asupra carora întreprinzatorul nu are si nu poate avea controlul si pe care, prin urmare, nu îi poate influenta, respectiv, factorii endogeni, adesea conjuncturali, proprii organizatiei si asupra carora întreprinzatorul poate exercita un anumit tip de influenta si control.

Ca etapa semnificativa si inevitabila în viata organizatiei si cu importante urmari, atât pentru întreprinzator, cât si pentru manageri, asociati si salariati, dar si pentru celelalte categorii de detinatori de interese, declinul se poate produce în mod

decent, pe baza unui „calcul”, sub forma unei retrageri demne din lumea afacerilor, fie si în scopul lansării ulterioare a unei alte organizații de către același întreprinzător, fie se poate produce într-o manieră penibilă, deloc responsabilă și nedemnă, antrenând uneori și alte organizații (din categoria detinatorilor de interese) pe panta descrescătoare, de declin, a vieții lor economice.

În situații excepționale, cu un ultim efort de voință și de putere al întreprinzătorului sau într-un context extrem de favorizant din punct de vedere economic, dar totuși extrem de rar, *declinul organizației poate fi oprit sau doar întârziat*. Există, în acest context, încă și mai rar, situații în care declinul este stopat, iar organizația intră din nou în una dintre ultimele patru etape, anume, strict în următoarea ordine: dezvoltare, consolidare, expansiune sau maturitate. În această situație efortul depus este foarte mare, dar și satisfacția întreprinzătorului este pe măsura.

Cea de a opta și ultima etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii este cea de retragere din lumea afacerilor, ca o renunțare la rolul economic și social asumat și îndeplinit în perioada de timp în care s-au derulat celelalte șapte etape precedente.

De regulă, în situații firești, neafectate în prea mare măsură de elemente conjuncturale, această etapă se suprapune destul de bine peste etapa senectutii fizice a întreprinzătorului, adică la circa 25-30 de ani de la lansarea acestuia în lumea afacerilor, respectiv de la înființarea organizației. În fond, se poate face destul de bine o paralelă între „vârstele” întreprinzătorului și „viața” organizației.

Cele două entități cresc împreună, se consolidează, se extind, se maturizează, iar apoi intră în fazele declin, pentru că totul să se sfârșească cu un final, de cele mai multe ori, asumat și decent.

În tabelul 2 propunem o analiză comparativă între etapele din ciclul de viață al unei organizații private mici sau mijlocii și momentele semnificative din viața întreprinzătorului, împreună cu cele mai interesante caracteristici ale acestor etape, respectiv momente.

Corelația dintre etapele din ciclul de viață al unei organizații private mici sau mijlocii și caracteristicile întreprinzătorului, creator de întreprinderi

Tabelul 2

Etape din ciclul de viață al organizației	Caracteristicile întreprinzătorului
1. Crearea propriu-zisă a organizației	temător lipsit de experiență curios muncitor temperat în abordarea riscului și a incertitudinii
2. Demararea activității	ambicios curajos dornic de reușită înfrentă riscurile și incertitudinea
3. Dezvoltarea organizației	experimentat obișnuit cu dificultățile sigur de reușită

4. Consolidarea afacerii	mul umit cu rezultatele ob inute dornic să extindă afacerea reprezintă un exemplu pentru al i întreprinzători
5. Expansiunea afacerii	căutător de (alte) oportunită i explorator al (altor) pie e, ni e, consumatori
6. Maturitatea organiza iei	„profesor” pentru al i întreprinzători bun profesionist al afacerii „lider” veritabil
7. Declinul organiza iei	nepăsător indiferent consolat
8. Retragera organiza iei din domeniul afacerilor	resemnat lini tit mul umit retras

Legislatia economica prevede *diverse modalitati prin care un întreprinzator poate sa realizeze propria retragere din lumea afacerilor, dar, mai mult, prin care sa „regizeze” retragerea din competitia economica a organizatiei* pe care a calauzit-o timp de mai multe decenii pe drumul sinuos si plin de obstacole al etapelor ciclului de viata al acesteia, pentru ca „amprenta” spiritului sau întreprinzator, a efortului sau si a vointei sale se regasesc în fiecare dintre etapele parcurse de întreprindere pâna la momentul ultimului „bilant”.

Astfel, spre exemplu:

- se poate *initia procedura de faliment*, la care recurge un numar foarte mic de întreprinzatori, desi este o varianta decenta, onorabila, onesta, fara grave implicatii financiar-contabile si corecta de retragere din afaceri; se poate *lichida organizatia*, prin intermediul procedurilor stabilite de lege si aplicate de chiar organisme care au si înfiintat-o;

- se poate *vinde întreprinderea* unui alt întreprinzator, care, bazându-se pe o alta viziune si pe un spirit al afacerilor propriu, va încerca sa relanseze organizatia în acelasi domeniu de activitate sau în altul, înrudit cu precedentul sau total distinct de acesta;

- se poate accepta *„înghitirea” organizatiei de catre o alta*, mai mare, mai solida, mai motivata, de regula din acelasi domeniu de activitate, astfel încât sa se foloseasca în continuare caracteristicile, dotarile, resursele întreprinderii si competentele salariatilor acesteia;

- se poate accepta continuarea activitatii sub „umbrela” unei organizatii de dimensiune mare, pentru care întreprinderea privata mica sau mijlocie devine un obscur contractant sau chiar subcontractant, care „traieste” exclusiv în acest sistem, fara sa mai desfășoare activitati economice în nume propriu, ci doar prin intermediul organizatiei mari.

7.2. GESTIONAREA ÎN PERIOADE DE CREȘTERE RAPIDĂ SAU CRIZĂ

1. Gestionarea creșterii rapide - Crize și simptome

Prestart-Up (ani de la -3 la -1)

Antreprenori

- Concentrare. Este fondatorul într-adevăr un antreprenor, cu înclinație spre clădirea unei societăți, sau un inventator, amator tehnic, sau ceva asemănător?
- Vânzarea. Are echipa abilități de vânzare și de încheiere a contractelor
- necesare pentru a le aduce în afacere și face planul - la timp?
- Management. Are echipa abilități de management necesare și experiență relevantă, sau este supraîncărcată, în unul sau două domenii (de exemplu, domeniul financiar sau tehnic)?
- Proprietate. Au fost rezolvat deciziile critice despre proprietate și împărțirea capitalului, și sunt membrii angajați la acestea?

Oportunitate

- Concentrare. Este afacerea cu adevărat orientată spre utilizatori, clienți și piață (printr-o nevoie), sau este condusă de o invenție din dorința de a crea?
- Clienții. Clienții au fost identificați cu nume, adrese și numere de telefon, și au fost estimate nivelurile de cumpărare, sau afacerea este în continuare doar în "fază conceptulă"?
- Oferta. Costurile, marjele și duratele standard pentru a achiziționa bunuri, componente, și persoane cheie sunt cunoscute?
- Strategia. Există o strategie clară cu privire la intrarea pe piață?

Resurse

- Resurse. Au fost identificate resursele necesare de capital?
- Cash. Sunt fondatorii deja fără numerar ("OOC") și resurse proprii?
- Plan de afaceri. Există un plan de afaceri, sau este echipa este dezorientată?

Start-up și supraviețuire (0 - 3 ani)

Antreprenori

Leadership. A fost acceptat un lider, sau fondatorii sunt în negociere pentru rolul de decizie sau insistă asupra egalității de șanse în toate deciziile?

Obiective. Fondatorii împărtășesc și au obiective și stiluri de muncă compatibile, sau aceștia încep să intre în conflicte și divergențe o dată ce întreprinderea se află în curs de dezvoltare și presiunea crește?

Management. Fondatorii anticipează și se pregătesc pentru o schimbare de la "a face" la "a gestiona" și anunță deciziile și controlul care vor fi necesare pentru a face planul la timp?

Oportunitate

- Economie. Sunt beneficiile economice și recompensa către client realmente atinse, și la timp?
- Strategie. Este compania o – companie axată pe produs sau spre marketing?
- Concurența. Au apărut pe piață concurenți necunoscuți anterior sau înlocuitori?

- Distribuție. Există surprize și dificultăți în realizarea efectivă a distribuției
- planificate la timp?

Resurse

- Cash. Compania se confruntă cu un impas in bani mai devreme ca urmare a care a faptului că nu are un plan de afaceri (și un plan financiar), se confruntată cu un impas, deoarece nimeni nu se întreba: "Când vom rămâne fără bani?" Sunt agendele proprietarilor epuizate?
- Program. Întâmpină compania abateri grave de la proiecțiile și estimările de timp din planul de afaceri? Compania este capabilă de a conduce resursele în conformitate cu planul și la timp?

Creștere timpurie (4-10 ani)

Antreprenori

- "Acțiune" sau "gestionare". Fondatorii încă doar "acționează" sau ei gestionează pentru rezultate pe baza unui plan? Fondatorii au început să delege și anunță deciziile critice, sau mențin puterea de veto asupra tuturor deciziilor importante?
- Concentrare. Orientarea mentală a fondatorilor este doar operațională, sau există de asemenea unele gânduri strategice profunde?

Oportunitate

- Piața. Vânzările repetate și vânzările la noi clienți sunt realizate la timp, în conformitate cu planul?
- Concurența. Calitatea și prețul sunt vinovate pentru pierderea de clienți sau pentru incapacitatea de a atinge obiectivele din planul de vânzări, în timp ce serviciul de clienți este rareori menționat?
- Economie. Marjele brute încep să se erodeze?

Resurse

- Controlul financiar. Contabilitatea și sistemele de informare și control (ordinele de cumpărare, stocurile, facturarea, încasarea, analiza costurilor și a profitului, managementul numerarului, etc) țin pasul cu creșterea economică și sunt acolo atunci când sunt necesare?
- Cash. Este compania întotdeauna fără numerar sau aproape fără OOC, și nimeni nu se întreabă când se va întâmpla sau este sigur de ce sau ce să facă?
- Contacte. Compania a dezvoltat rețelele externe (directori, persoane de contact, și așa mai departe) necesare pentru a continua creșterea economică?

Maturitate (peste 10-15 ani)

Antreprenori

- Obiective. Partenerii sunt în conflict privind controlul, obiectivele, sau eticile fundamentale sau valorile?
- Sănătate. Există semne cum că apar probleme în sănătatea, mariajul, sau stabilitatea emoțională a fondatorilor (de exemplu, există relații extraconjugale, abuz de droguri și / sau alcool, sau certuri cu partenerii sau cu soții/soțiile)?
- Lucru în echipă. Există un sentiment de team-building pentru un "scop mai mare", cu fondatorii acum gestionând managerii, sau există conflict asupra controlului societății și dezintegrare?

Oportunitate

- Economie / concurență. Produsele și / sau serviciile care au adus atât de departe compania întâmpină o concurență necuțătoare ca urmare a
- perisabilității, a noilor tehnologii, sau concurență off-shore, și există un plan pentru a răspunde?
- Repetarea produsului. Introducerea unui nou produs a fost un eșec?
- Strategia. A continuat compania să activeze în piețele în creștere, cu un rezultat lipsit de linii strategice clare?

Resurse

- Cash. Este firma din nou fără numerar?
- Dezvoltare / informații. Creșterea a scăpat de sub control, cu sisteme, formare profesională, și dezvoltarea de noi manageri care nu reușesc să țină pasul?
- Control financiar. Au continuat sistemele de control financiar să întârzie
- identificarea întârzierilor la plată?

Culegerea roadelor / stabilitate (peste 15-20 ani)

Antreprenori

- Succesiune la proprietate. Există mecanisme care să prevadă succesiunea managementului și tratarea problemelor foarte sensibile de proprietate (în special de familie)?
- Obiective. Obiectivele personale și financiare și prioritățile partenerilor au început să intre în conflict și să se abată de la cele ale firmei? Unul din fondatori este pur și simplu plictisit sau terminat, și caută o schimbare de perspectivă și activități?
- Pasiune antreprenorială. A fost o eroziune a pasiunii pentru crearea de valoare prin recunoașterea și exercitarea de oportunitate, sau au devenit mai importante dobândirea statutului și simbolurilor puterii, și câștigarea controlului?

Oportunitate

- Strategie. Există un spirit de inovație și de reînnoire în firmă (cum ar fi, un obiectiv care dublează vânzările companiei provenite din produse sau servicii mai recente de cinci ani), sau s-a stabilit din inerție?

- Economie. Modelul de afacere și durabilitatea oportunității s-au erodat atât de mult încât rentabilitatea și profitul investiției este de aproape la fel de jos precum media industriei?

Resurse

- Cash. Lipsa numerarului a fost rezolvată prin creșterea datoriei bancare
- deoarece fondatorii nu doresc – nu pot fi de acord – să renunțe la acțiuni?
- Contabilitate. Contabilitatea și problemele juridice au fost anticipate și rezolvate, în special cele relevante pentru creșterea averii și planificarea taxelor?
- Conceptul de "culegere a roadelor" face parte din procesul de planificare?

2. Culegerea roadelor

O privire înapoi

Pentru marea majoritate a antreprenorilor este nevoie de 10, 15, chiar 20 ani sau mai mult pentru a construi o avere netă semnificativă. Conform presei și statisticilor guvernamentale, există mai mulți milionari decât oricând în America.

Stabilirea unei strategii de culegere a roadelor

În majoritatea cazurilor, antreprenorii evită să se gândească despre problema culegerii roadelor. În momentul în care o companie este lansată pentru prima dată, apoi se luptă pentru supraviețuire și în final începe ascensiunea, cel mai îndepărtat lucru din mintea fondatorului este de obicei iesirea din afacere.

Lichidarea afacerii este adesea văzută de către antreprenor ca echivalent cu abandonul propriului "copil". Astfel, în general, un fondator nu ia în considerare lichidarea afacerii până în momentul în care apare pericolul de a-și pierde întreaga companie.

De obicei, această posibilitate vine în mod neașteptat: noua tehnologie amenință să depășească actuala linie de produse, un concurent puternic apare brusc într-o mică piață, sau se pierde un client major.

În modelarea unei strategii de culegere a roadelor, unele linii directoare și precauții pot ajuta:

■ **Răbdare.** Așa cum a fost demonstrat, cele mai de succes companii necesită mai mulți ani pentru a se lansa și dezvolta, și, prin urmare, răbdarea poate fi de neprețuit.

O strategie de culegere a roadelor este mult mai eficientă dacă permite o perioadă de timp de cel puțin 3 până la 5 ani și până la 7 la 10.

■ **Viziune.** De cealaltă parte a monedei este răbdarea, a nu intra în panică ca urmare a evenimentelor precipitate. Vânzarea sub presiune / constrângere este de obicei cel mai rău dintre toate.

■ **Evaluare realistă.** Dacă nerăbdare este inamicul unei recolte atractive, atunci lăcomia este călău ei.

■ **Consiliere externă.** Găsirea unui consilier care vă poate ajuta să elaborați o strategie de culegere a roadelor este utilă deoarece acesta își menține obiectivitatea despre valoarea ei și are răbdare și calificarea pentru a maximiza beneficiile. Este greu, dar merită.

GHID

pentru elaborarea *PLANULUI DE AFACERI*

CUPRINS:

1. INTRODUCERE	2
1.1. CE este un plan de afaceri?	2
1.2. DE CE este nevoie de un plan de afaceri?	3
1.3. CARE este conținutul unui plan de afaceri ?	3
2. MODELUL PLANULUI DE AFACERI	4
2.1. Date de identificare:	4
2.2. Viziune, strategie	5
2.3. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă	5
2.4. Analiza pieței	6
2.5. Analiza costurilor de operare.....	7
2.6. Investiții necesare	9
2.7. Proiecții financiare	9
2.8. Anexe	9
3. VIZIUNE, STRATEGIE.....	11
3.1. Esența afacerii.	11
3.2. Clienții societății.....	11
3.3. Fixarea obiectivelor.....	11
4. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE, ACTIVITATEA CURENTĂ	13
4.1. Istoric	13
4.2. Management, resurse umane	13
4.3. Activitatea curentă	14
5. ANALIZA PIEȚEI.....	16
5.1. Piața actuală	16
5.2. Date privind piața și promovarea noului produs/serviciu	16
6. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE.....	20
6.1. Produsele noi.....	20
6.2. Principalii furnizori de materii prime	20
6.3. Descrierea pe scurt a procesului tehnologic.....	20
6.4. Cheltuieli anuale de producție	21
6.5. Venituri anuale preconizate.....	21
7. INVESTIȚII NECESARE.....	23
7.1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior	23
7.2. Modul de asigurare cu utilități	23
7.3. Graficul de realizare a investiției	23
7.5. Modificările necesare a fi operate în structura și numărul personalului angajat	24
8. PROIECȚII FINANCIARE.....	25
8.1. Indicatori economici ai situației trecute	25
8.2. Plan de finanțare a investiției:.....	25
8.3. Proiecții financiare ale fluxului de numerar.....	26
8.4. Proiecții financiare integrate ale bilanțului, contului de profit și pierdere și ale fluxului de numerar.....	27

1. INTRODUCERE

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

CE este un plan de afaceri ?

DE CE este nevoie de un plan de afaceri ?

CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

1.1. CE este un plan de afaceri?

Pentru a înțelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiție neconvențională a acestui concept, poate fi:

Intenția unei persoane (fizice sau juridice) de a face/a întreprinde anumite activități în scopul obținerii unui profit.

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

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

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

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

1.2. DE CE este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte ca zidurile halei de fabricație sau oricare alte spații ale firmei tale să fie construite, conceptul firmei se naște în mintea oricărui întreprinzător parcurgând câteva etape:

- la început a fost ideea ta de afacere
- apoi din idee s-a născut viziunea ta
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o strategie
- și în final pentru a aplica strategia ta ai nevoie de planul afacerii tale.

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

În egală măsură planul de afaceri reprezintă și un instrument extern, fiind și un instrument excelent de comunicare cu mediul economic.

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

1.3. CARE este conținutul unui plan de afaceri ?

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

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

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

2. MODELUL PLANULUI DE AFACERI

2.1. Date de identificare:

1. Numele firmei:
2. Codul unic de înregistrare:
3. Forma juridică de constituire:
4. Activitatea principală a societății și codul CAEN al activității principale:
5. Natura capitalului social:

Natura capitalului social (%)	Public	Privat
Român		
Străin		

6. Valoarea capitalului:
7. Adresa, telefon/fax, e-mail :
8. Persoană de contact:
9. Conturi bancare deschise la:
10. Asociați, acționari principali:

Numele	Adresa (sediul)	Pondere în capital social %

Principalele aspecte (v. modelul prezentat în cadrul acestui capitol) care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

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

2.2. Viziune, strategie

Cuvinte pretențioase, dar în esență atât de simple. Totul pleacă de la viziune.

Fiecare întreprinzător are o viziune.

- „Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”
- „Vreau să fabric confecții pentru copii”
- „Vreau să produc și să comercializez sucuri din fructe de pădure”
- „Vreau să înființez o rețea de Internet - cafe”
- „Vreau să înființez un cabinet de medicina muncii”
- „Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau...” - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să pornești pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei tale.

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

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

2.3. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

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

- Ce experiență practică aduci în afacere ?
- De ce cunoștințe teoretice dispui ?

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

O întrebare specială cu o semnificație deosebită se referă la:

Unde va fi localizată afacerea ta ?

Pentru a putea avea în vedere toate criteriile ce privesc alegerea amplasamentului (locația) afacerii tale, v. chestionarul din capitolul 2.

2.4. Analiza pieței

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

Este important să răspundem la întrebări referitoare la:

Clienții noștri:

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

Concurența:

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

Piața:

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

Politici de marketing:

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

Activitățile de marketing și politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul “Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri”.

2.5. Analiza costurilor de operare

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

Realizarea lui demonstrează deopotrivă înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este bine să avem în vedere și să nu oitem costuri ca de exemplu:

Costuri de înființare a firmei:

- Autorizații
- Înscrierea în Registrul Comerțului.

Costuri curente:

- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,
- Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere,

- prime și bonusuri
- Costuri de training și formare personal
- Impozite și taxe locale
- Servicii externe
 - Contabilitate
 - Consultanță fiscală
 - Consultanță juridică
 - Consultanță în management
 - Consultanță IT
 - Consultant PR
- Costuri de spațiu
 - Spațiu de birouri
 - Spațiu de producție
 - Spațiu de vânzări
 - Spațiu de depozitare
- Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi
- Costuri cu echipamentele
- Reparații
 - Întreținere

Costuri cu mijloacele de transport:

- Combustibil
- Revizie
- Întreținere/Reparații
- Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile
- Impozite

Costuri legate de procesul de vânzare:

- Deplasări
- Materiale de prezentare
- Participări la târguri

Costuri administrative:

- Deplasare
- Materiale de birou
- Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail
- Copiere documente
- Evidență primară și calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate

Impozite și taxe

2.6. Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv, în acest capitol trebuie să fundamentăm în mod pragmatic, onest și realist investiția.

A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

Costuri de investiții: clădiri, echipamente, mașini, alte bunuri de capital

Costuri conexe investiției: infrastructura, apă, gaz, curent, canalizare, drum acces, reabilitări, amenajări asigurarea normelor și de protecția muncii.

Alte costuri: cheltuieli de project/investment management, cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente, cheltuieli pentru probe tehnologice

2.7. Proiecții financiare

Proiecțiile financiare nu sunt altceva decât anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează eventual și anumite rate de profitabilitate a afacerii.

Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele c, d și e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare nu poate fi decât tot eronat și deci complet inutil.

2.8. Anexa

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

formate cadru specifice.

Ca manager - întreprinzător trebuie să-ți alcătuești planul afacerii tale. Poți introduce acele materiale care te pot ajuta să-ți prezinți mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

3. VIZIUNE, STRATEGIE

În acest capitol de început încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

3.1. Esența afacerii.

- Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani și profit ?
 - Produsul 1,2,3...
 - Serviciile 1,2,3,...
 - Activitatea 1,2,3...
- Cine vor fi clienții tăi ?
 - Persoane
 - Firme
 - Bugetul statului

3.2. Clienții societății

nr. crt.	Clienți/grupe de clienți	Anul 1		Anul 2		Anul 3		Anul 4		Anul 5	
		Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EUR O	%	Mii EURO	%	Mii EUR O	%
	Cifră de afaceri		100		100		100		100		100

3.3. Fixarea obiectivelor.

- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ți obiective cuantificabile !
 - La ce cifră de afaceri/profit ?
 - La ce număr de angajați ?

Fixarea obiectivelor:

	Obiective (Indicatori țintă)	UM	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
	Cifră de afaceri	Mii EURO					
	Din care Export	Mii EURO					
	Profit	Mii EURO					
	Nr. de salariați	Nr. persoane					

- Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?
 - Cunoștințe tehnologice
 - Cunoștințe de piață
 - Capital
 - Relații
 - Capacitate de muncă

4. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE, ACTIVITATEA CURENTĂ

4.1. Istoric

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

- Cum a apărut ideea Dvs. de afacere ?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent ?
- Ce activități generează astăzi profitul firmei și sursele de dezvoltare ?

4.2. Management, resurse umane

MANAGEMENT

Nume și prenume	Funcția	Studii/Specializări

Atașați un Curriculum Vitae pentru fiecare persoană relevantă.

Managementul unei organizații este determinant pentru evoluția acesteia.

Încercați să evidențiați felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei.

PERSONAL

Detaliere pe activități

Activitatea	Număr de salariați
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
...	
TOTAL	

(Organigrama poate fi atașată, dacă e cazul)

4.3. Activitatea curentă

4.3.1. Produsele/serviciile actuale :

(puteți descrie tipul de produse/servicii, caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de prețuri)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	

4.3.2. Principalii furnizori actuali de materii prime și materiale:

Furnizori	Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)	Pondere materii prime importate (%) în total materii prime
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

4.3.3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

--

--

4.3.4. Date tehnice cu privire la principalele mașini, utilaje și mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic:

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricație	Valoare de piață estimată

4.3.5. Imobile existente:

Denumire	Destinație	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Val. chirie	Perioada de închiriere

Prezentați locul unde firma își desfășoară activitatea și cum sunt asigurate utilitățile necesare (energie electrică, apă, canal).

NOTĂ :Pot fi anexate, în copie, acte de proprietate/contracte de închiriere, liste de inventar, facturi de achiziție, etc.

5. ANALIZA PIETEI

5.1. Piața actuală

5.1.1. Principalii clienți:

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

5.1.2. Principalii concurenți :

Nr. crt.	Produs/serviciu oferit pieței	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

5.1.3. Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței:

(Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență).

5.2. Date privind piața și promovarea noului produs/serviciu

5.2.1. Clienți potențiali:

(Descrieți ce strategie de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.)

Anul curent (N)

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+1

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+2

	Vânzări pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

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

5.2.2. Concurenți potențiali:

Nr. crt.	Produs/serviciu oferit pieței	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piață(%)

1			
2			
3			
4			
5			
6			

5.2.3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

De ex.: Preț, Calitate, Caracteristici noi, Servicii post-vânzare

Alte avantaje :

--

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

--

5.2.5. Cum se va realiza desfacerea produselor:

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

5.2.6. Activități de promovare a vânzărilor :

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

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

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii EURO)	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Total cheltuieli			

6. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE

(După implementarea investiției)

6.1. Produsele noi

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

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
Produs nou 1	
Produs nou 2	

6.2. Principalii furnizori de materii prime

Furnizori		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achizițiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

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

Puteți anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale.

6.3. Descrierea pe scurt a procesului tehnologic

(Descrieți pe scurt procesul tehnologic și îmbunătățirea adusă prin proiectul de investiții, dacă e cazul)

--

6.3.1. Impactul asupra mediului:

(Descrieți cum poate proiectul afecta mediul, și ce soluții ați gândit pentru eliminarea acestor efecte)

--

(Dacă a fost elaborat se poate atașa un Studiu de Impact)

6.4. Cheltuieli anuale de producție

--

(Detaliați cheltuielile directe și indirecte anuale ale activității ce se va desfășura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă)

Cheltuieli de producție directe	Suma	%
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manoperă directă (salarii + taxe și contribuții sociale)		
Energie, alte utilități		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producție indirecte		
Administrație / Management		
Cheltuieli de Birou / Secretariat		
Cheltuieli de Transport		
Cheltuieli de Pază		
Cheltuieli de protecția muncii și a mediului		
Alte cheltuieli indirecte		
TOTAL		

6. 5. Venituri anuale preconizate

--

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

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

7. INVESTIȚII NECESARE

7.1. Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiției	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL :			

(Se pot anexa oferte de la principalii furnizori, precum și proiectul, autorizațiile și avizele necesare, după caz.)

7.2. Modul de asigurare cu utilități

(Unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spațiului și cum sunt asigurate utilitățile necesare)

--

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

7.3. Graficul de realizare a investiției

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

7.4. Modificările necesare a fi efectuate la echipamentele, clădirile existente

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

(Prezentați numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale. Puteți descrie cum intenționați să recrutați personalul necesar și cum îl veți instrui pentru postul respectiv, precum și ce program de pregătire gândiți în viitor și cum vă propuneți să motivați personalul).

(Noua organigramă poate fi atașată, dacă e cazul)

8. PROIECȚII FINANCIARE

8.1. Indicatori economici ai situației trecute

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidității			
Rata rapidă a lichidității			
Rata de recuperare a creanțelor			
Rata profitului			
Rata solvabilității			

(Bilanțurile contabile pe ultimii trei ani și pe ultimul semestru pot fi atașate. Situațiile financiare pe ultimul trimestru pot fi atașate).

8.2. Plan de finanțare a investiției:

	Suma (lei)	%
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
TOTAL		100

8.3. Proiecții financiare ale fluxului de numerar

(prezentăm mai jos un model realizat în conformitate cu Standardele Românești de Contabilitate).

	AN	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N +5
Fluxuri de numerar din activități de exploatare	– încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii								
	– încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri								
	– plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii								
	– plățile în numerar către și în numele angajaților								
	– plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit								
Fluxuri de numerar din activități de investiții	– plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung								
	– încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung								
	– plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	– încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi								
	– avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți								
	– încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți								
Fluxuri de numerar din activități de finanțare	– veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu								
	– plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii								
	– veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi								
	– rambursările în numerar ale unor sume împrumutate								
	– plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar								
Fluxuri de numerar – total									
Numerar la începutul perioadei									
Numerar la finele perioadei									

8.4. Proiecții financiare integrate ale bilanțului, contului de profit și pierdere și ale fluxului de numerar

(modelul Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare, BERD, realizat în conformitate cu normele contabile IAS – International Accounting Standards)

8.4.1. Bilanț simplificat

[illegible]

8.4.2. Cont de profit și pierdere

[illegible]

8.4.3. Situație simplificată a fluxului de numerar

Mii EUR	Actual			Proiecții			
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+4	N+5
<u>SURSE</u>							
Din Activitatea de Exploatare							
- profituri repartizate							
- amortizare							
- numerar din activitatea de exploatare							
- numerar din activitatea financiară							
- profit din activitatea financiară							
- numerar din alte surse							
- numerar din vânzarea de active							
- injectii de capital							
TOTAL SURSE							
<u>UTILIZĂRI</u>							
- activități de investiții							
- investiții totale							
- din activități financiare							
- pierdere din activitatea financiară							
- creșteri ale capitalul de lucru							
TOTAL UTILIZĂRI							
SURPLUSUL / DEFICITUL ANUAL DE NUMERAR							
SURPLUS/DEFICIT CUMULAT							

În continuare, pe baza proiecțiilor financiare de mai sus, este necesar să se realizeze:

- o analiză a fluxului de numerar actualizat cu calcularea valorii actualizate nete (VNAT) și a ratei interne de rentabilitate (RIR)
- o analiză a pragului de rentabilitate
- un flux de numerar detaliat lunar / săptămânal, pe termen scurt, pentru primele luni după începerea investiției
- o analiză de senzitivitate

Management și gestiune

1. Managementul IMM-urilor

Întreprinzătorul este cel care-si creează propria lui afacere, un “om obisnuit” dar care posedă caracter si motivații personale si care se află concomitent sub influența mediului si a educației primite.

Definiție: întreprinzătorul este acea persoană care inițiază singură sau în asociere o afacere, asumându-si riscul de a investi capital si anumite responsabilități de a conduce firma. Rezultatul acestei activități poate fi pozitivă sau negativă (mai puțin pozitivă).

Performanțele activității manageriale depind si sunt determinate de abilitatea si caracteristicile profesionale si umane ale întreprinzătorului:

- Energie si putere de muncă
- Abilități mentale: gândire creativă, capacitatea de analiză, de sinteză etc.
- Cunostinte de specialitate în domeniul în care își desfășoară activitatea
- Capacitate decizională
- Abilități de comunicare

În timp s-a încercat să se definească un profil al întreprinzătorului. Acest profil cunoaste modificări de la an la an (creste numărul femeilor, scade vârsta etc.).

De regulă întreprinzătorii dispun de experiență profesională, dar în prezent majoritatea ignoră cunoasterea managerială. Întreprinzătorii cred în competența si capacitățile lor, manifestă abilitate în a-I convinge pe alții, însă tolerează prea mult incertitudinea si situațiile mai puțin clare.

Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături:

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

Obstacole:

1) S-a observat că principalul obstacol este educația primită, mediul familial din care provine. Un individ care a crescut într-un mediu care i-a oferit securitate, ordine, va avea ține sanse de reușită în a-si cnduce cu succes afacerea proprie.

2) Lipsa de cunostințe manageriale

3) Lipsa capitalului

4) Teama de risc

5) Izolarea

Toate aceste obstacole pot fi depășite printr-o activitate de perfecționare si prin apelarea la consultanță.

Pentru a încerca să definim rolul întreprinzătorului trebuie să pornim de la rolul IMM-lor în economie.

Primele studii dedicate acestor întreprinzători au apărut la începutul secolului trecut când s-a conturat un prim concept privind rolul pe care-l joacă întreprinzătorul privat.

Concept 1: pentru a fi sigur de reușită, acesta trebuie să fie un organizator, un foarte bun negociator, cuceritor. Să posede concomitent vivacitate de spirit, gândire perseverentă, capacitate de a distinge momentele favorabile si elementele principale ale activității, să fie o persoană inteligentă, să aibă imaginație constructivă si să producă idei, proiecte de activitate etc. Trebuie să manifeste perspicacitate, să cunoască oamenii, să poată aprecia colaboratorii si să beneficieze de suplețe în gândire si de o anumită forță de sugestie.

În viziunea acestui concept tipurile clasice de întreprinzători sunt:

- Proprietarul funciar
- Birocratul
- Speculatorul
- Negociatorul
- Manufacturierul

Concept 2: jumătatea secolului trecut; întreprinzătorul are rolul de a realiza combinații noi, el trebuie să fie adeptul schimbărilor economice. Limita acestei concepții constă în faptul că

aceste schimbări economice trebuie făcute numai ca rezultat al inovației. În viziunea acestui concept un întreprinzător identifică întâi nevoia, apoi combină manopera, materiile prime și capitalul pentru satisfacerea acestei nevoi. Întreprinzătorul este considerat un promotor al schimbărilor, pe care ar trebui să le considere ca ceva obisnuit. În mod normal întreprinzătorii nu fac ei însisi schimbările ci doar le cercetează și le exploatează ca o ocazie favorabilă.

Concept 3: pune accent pe motivarea individuală, din perspectiva acestui concept mobilurile (motivațiile) individuale constituie elementele esențiale al oricărei activități de a întreprinde ceva. Motivările pot fi diverse plecând de la bani până la dorința de responsabilitate, preferința pentru un anumit grad de risc, independența, siguranța, câștigarea unei aprecieri din partea societății.

Există trei tipuri de întreprinzători:

- Întreprinzători conducători al căror obiectiv principal îl constituie siguranța
- Întreprinzători inovativi al căror obiectiv principal este dorința de a avea senzații
- Întreprinzători controlori care urmăresc câștigarea și menținerea puterii.

Evoluția rolului întreprinzătorilor a fost puternic influențată de principiile și tehnicile manageriale, fiind în strânsă legătură cu mediul social din care provine întreprinzătorul. El trebuie să fie conștient că își asumă responsabilități de natură economică, etică, socială față de angajat, furnizor, clienți.

Este greu sau imposibil de delimitat acestea deoarece ele se întrepătrund și se intercondiționează.

Nerespectarea ordinii economice va determina responsabilități de natură socială și etică.

Organizarea presupune determinarea activităților care trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor întreprinderii și repartizarea acestor activități pe persoane. Această activitate de organizare se supune unor principii (concepte) organizatorice:

- 1) Unitățile de comandă sau subordonarea unui singur șef, trebuie să existe o compatibilitate între responsabilitate și autoritate
- 2) Delegarea de autoritate: înseamnă acordarea autorității necesare unui subordonat pentru a duce la sfârșit o activitate.

3) Descrierea corectă și completă a activităților, a sarcinilor de muncă, în privința precizării obligațiilor, responsabilităților și relațiilor ce trebuie stabilite cu alte instituții. Este foarte important stabilirea limitelor de acțiune pentru angajat (privind descrierea activităților și a sarcinilor de muncă).

4) Extinderea sferei de cuprindere a controlului să acopere activitățile desfășurate

5) Diviziunea muncii (specializarea angajaților).

În activitatea IMM-urilor se înregistrează rezultate mai puțin pozitive datorită unor deficiențe organizatorice:

- Absența delegării de autoritate
- Neidentificarea la timp sau amânarea rezolvării problemelor cheie
- Absența sau indisponibilitatea managerului
- Abordarea unor probleme și căutarea unor soluții la problemele la care subordonații au luat deja soluții (decizii).

Structurile organizatorice sunt de trei tipuri:

1) Structuri organizatorice în linie: fiecare persoană are un singur șef de unde rezultă un lanț de comandă simplu, de sus în jos și un singur canal de comunicare, există posibilitatea comunicării pe orizontală. Principalul dezavantaj este acela al scurtcircuitării canalului de comunicare.

2) Structuri organizatorice în linie și după funcții: un lanț de coloană simplu, organizat pe funcții

3) Structuri organizatorice în organizarea și gruparea activităților: activitățile se grupează în funcție de mai multe criterii:

- De funcția îndeplinită
- De obiectul de activitate
- Procesele care se desfășoară
- Aria geografică
- Tipul consumatorilor
- Alte criterii

2. Administrator la o societate comercială

Administratorul persoană fizică

Condițiile față de care ne raportăm pentru a stabili calitatea administratorului persoană fizică sunt **capacitatea juridică, onorabilitatea**, cetățenia administratorului, chestiunea calității de asociat a administratorului, a cumulului calității de administrator la mai multe **societăți comerciale** și a cumulului funcției de administrator cu calitatea de salariat al aceleiași societăți comerciale.

Capacitatea juridică a administratorului

Administratorul persoană fizică trebuie, potrivit **art. 6 al. 2 și art. 15314** din **Legea nr. 31/1990** să aibă **capacitate deplină de folosință și exercițiu**.

Astfel, potrivit art. 5-8 din **Decretul 31/1954** **privitor la persoanele fizice și juridice**, **capacitatea de folosință** este acea parte a capacității civile care constă în **aptitudinea omului de a avea drepturi și obligații civile**, iar **capacitatea deplină de exercițiu** este acea aptitudine de a dobândi și exercita drepturi civile și de a-și asuma și executa **obligațiile civile**.

În acest sens, subliniem condiția capacității depline justificată prin faptul că administratorul încheie acte juridice pentru realizarea scopului societății, atât acte de administrare și conservare a patrimoniului social, cât și acte de dispoziție cu privire la acesta. De aceea, o persoană lipsită de capacitate de exercițiu ori cu o capacitate de exercițiu restrânsă, nu ar putea să exercite funcția de administrator.

Regula prevăzută de textul de lege este aceea că administratorul nu poate fi incapabilul, dar nici minorul cu capacitate de exercițiu restrânsă care nu poate face acte de dispoziție decât cu încuviințarea reprezentantului legal și cu autorizarea prealabilă a autorității tutelare.

Desemnarea ca administrator a unei persoane incapabile are drept consecință decăderea acesteia din drepturile aferente funcției de administrator, iar actele juridice încheiate de o asemenea persoană sunt lovite de nulitate.

Onorabilitatea administratorului

Persoana desemnată ca administrator trebuie să îndeplinească și condiția unei moralități neștirbite și desăvârșite, poziția sa în cadrul societății impunând credibilitate, încredere, absolut necesară, atât în raporturile dintre administrator și societate, cât și în raporturile acestuia din urmă cu terții și cu ceilalți comercianți.

Onorabilitatea administratorului este o condiție expresă, **Legea nr. 31/1990 modificată**, prevăzând ca persoanele care nu pot fi fondatori, nu pot fi nici administratori, directori sau reprezentanți ai societății. **Art. 6 al. 2 din lege stabilește cănu vor putea fi fondatori persoanele care sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru gestiune frauduloasă, abuz de încredere, fals, uz de fals, înșelăciune, delapidare, măturie mincinoasă, dare sau luare de mită, precum și pentru alte infracțiuni prevăzute de legea societăților comerciale.**

Administratorul care se face vinovat de oricare dintre faptele penale enumerate sau de cele prevăzute în **Legea nr. 85/2006 privind procedura insolvenței**, este decăzut din dreptul de a mai deține ori dobândi această calitate la orice persoană juridică cu scop patrimonial, pe o perioadă de **5 ani de la data rămânării irevocabile a hotărârii de condamnare.**

Observăm deci faptul că, deși înainte de modificările aduse prin **Legea 441/2006**, nu era prevăzută o atare interdicție decât pentru administratorii societății comerciale, doctrina și practica au impus în noua reglementare aplicarea acesteia extensiv tuturor societăților comerciale, indiferent de forma juridică.

Principiul prezumpției de nevinovăție statornicește însă că până la rămânerea definitivă a hotărârii judecătorești de condamnare, persoana este considerată nevinovată. Astfel, onorabilitatea administratorilor se consideră neștirbită, atâta timp cât aceștia nu au fost condamnați printr-o hotărâre judecătorească definitivă pentru una din infracțiunile prevăzute de **Legea nr.31/1990**.

Având în vedere faptul ca art.6 alin. 2 din legea societăților comerciale face referire la infracțiuni în sensul legii penale, interdicția respectivă nu mai operează din momentul în care a intervenit reabilitarea (de drept sau judecătorească), deoarece ca urmare a reabilitării încetează decăderile, interdicțiile și incapacitățile.

În același context, nu putem exclude decăderea din funcție și pentru alte infracțiuni decât cele la care face trimitere art. 6 al. 2 ca urmare a pedepsei complementare aplicată

administratorului de instanță penală în baza art. 64 **Cod penal**. Desigur, avem în vedere pedeapsa complementară restrictivă în forma interzicerii unor drepturi care constă în pierderea exercițiului dreptului și nu în pierderea capacității definitive de a dobândi un asemenea drept.

Cetățenia administratorului

Înainte de a fi modificată prin **Legea nr.441/2006, legea societăților comerciale** prevedea că administratorul unic, președintele consiliului de administrație și cel puțin jumătate din numărul administratorilor trebuie să fie cetățeni români. Aceste dispoziții constituiau însă o derogare de la principiul potrivit căruia cetățenilor străini, în România, li se aplică regimul național, bucurându-se de toate drepturile civile ca și cetățenii români.

Practica însă a apreciat că prevederile legii societăților comerciale cu privire la cetățenie nu ar fi imperative și ca atare dacă legea ori actele constitutive nu stabilesc anumite interdicții, acționarii pot decide ca administratorul unic, președintele consiliului de administrație, sau mai mult de jumătate din numărul membrilor consiliului de administrație să fie cetățeni străini.

Prin urmare, în prezent **Legea nr.30/1990 nu mai conține condiții cu privire la cetățenia administratorului, pentru nici una dintre formele de societate.**

Calitatea de asociat a administratorului

Problema calității de asociat a administratorului a născut în trecut, în doctrina de drept comercial, o serie de controverse, existând în principal două puncte de vedere. Astfel, pe de o parte se presupunea că cel direct interesat în asigurarea randamentului societății este asociatul și ca atare, într-un prim punct de vedere, el ar fi practic cel mai în măsură să dețină calitatea de administrator. Dinamica vieții comerciale însă, complexitatea pe care aceasta o implică la nivelul organizării și funcționării societăților comerciale, au impus însă ca administrarea activității comerciale să fie încredințată acelor persoane (fizice sau juridice) specializate în diferite domenii: financiar-bancar, bursier și altele. Spre exemplu, în prezent, potrivit **Legii bancare**, un conducător de bancă trebuie să fie licențiat (art.25), ori calitatea de acționar nu presupune obligatoriu și pe cea de licențiat.

Nici evoluția actuală a **legii societăților comerciale** nu a fost lipsită de frământări. Astfel, cu privire la cumulul calității de asociat cu cea de administrator, **Legea nr.31/1990** în forma nemodificată distingea între societatea în nume colectiv și societatea în comandită simplă, unde administratorul trebuia să aibă calitatea de asociat, și societatea pe acțiuni sau în comandită

pe acțiuni și în societatea cu răspundere limitată, unde administratorul putea fi asociat sau neasociat.

Față de recomandările exprimate de doctrină, **legea societăților comerciale, a fost modificată și stabilește că, în principiu, în orice formă de societate comercială, administratorul poate fi asociat sau neasociat.** Astfel, în cazul societății în nume colectiv și a societății cu răspundere limitată, **art. 7 și art. 192 al. 1 din Legea nr. 31/1990 republicată consacră în mod expres acest lucru.**

În cazul societăților comerciale în comandită simplă sau în comandită pe acțiuni, potrivit art. 88 și art. 183 al. 1 din aceeași **lege**, administrarea acestora este încredințată unuia sau mai multor asociați comandați.

Concluzionând, calitatea de asociat a administratorului, în actualul cadru normativ, este o condiție de numire în funcție numai în cazul societăților în comandită (simplă sau pe acțiuni) unde asociat trebuie să fie asociat comandat.

Cumulul calității de administrator cu cea de salariat al societății comerciale

Problema cumulului calității de administrator cu cea de salariat al aceleiași societăți comerciale, a ridicat în doctrina actuală de drept comercial o serie de controverse, deoarece **Legea nr. 31/1990** nu reglementa înainte de ultimele modificări un atare cumul, dar nici nu îl interzicea.

Majoritatea opiniilor pronunțate au fost în sensul că, între calitatea de administrator și cea de salariat al societății comerciale există o incompatibilitate care decurge din caracterul antitetic al raporturilor juridice pe care le implică fiecare din cele două calități. Unii autori însă au apreciat posibilitatea ca un salariat al unei societăți care a fost angajat **prin contract de muncă**, să devină, în condițiile legii, administrator al societății, dar exclud posibilitatea ca un administrator în funcțiune să devină și salariat al aceleiași societăți în baza unui contract de muncă. Aceasta deoarece, în situația în care calitatea de administrator o preceda pe cea de salariat, se instituia posibilitatea săvârșirii unor abuzuri. Alți autori resping ideea cumulului fără a admite vreo excepție.

Odată cu modificarea legii societăților comerciale prin **Legea nr. 441/2006**, legiuitorul a înțeles să reglementeze în mod expres această situație, distingând pentru fiecare formă de societate.

Ca o noutate adusă de legiuitor odată cu **Legea nr. 441/2006** de modificare a legii societăților comerciale, în cazul societății pe acțiuni, conform art. 1371 alin. 3, administratorul nu poate încheia cu societatea un contract de muncă pe durata mandatului său. În situația în care administratorul avea în momentul numirii sale calitatea de salariat, contractul individual de muncă se suspendă pe perioada mandatului.

Astfel, deși iese de sub protecția contractului individual de muncă, raporturile administratorului cu societatea vor fi guvernate de regulile contractului de mandat. Este important de știut în aceste condiții faptul că adunarea generală ordinară a acționarilor nu poate retrage mandatul dat administratorului fără motive bine întemeiate, conform drepturilor acestuia stabilite prin contractul de management, deoarece administratorul este dator să-și pună toată priceperea și expertiza personală în vederea îndeplinirii obiectului societății și are dreptul la o perioadă de lucru egală cu mandatul său. În situația în care adunarea generală i-ar încălca acest drept, administratorul este îndreptățit la plata unor daune interese. Arătăm că este în interesul administratorului ca aceste daune interese să fie certe la momentul acceptării mandatului, iar condițiile acordării să fie de asemenea explicit enumerate.

O discuție aparte a născut problema cumulului dintre calitatea de administrator și cea de salariat al unei societăți cu răspundere limitată. Astfel, la momentul apariției **Legii nr. 31/1990** cu modificările aduse de **Legea nr. 441/2006** mulți practicieni au fost de părere că interdicția instituită în cazul societății pe acțiuni este aplicabilă și în cazul societății cu răspundere limitată.

În realitate însă, legiuitorul nu a înțeles să stabilească o asemenea restricție pentru administratorul societății cu răspundere limitată, ci doar a reglementat o situație ce înainte năștea numeroase discuții, și anume situația în care administratorul este și asociat unic sau membru în consiliul de administrație.

Astfel, **când societatea este administrată de un asociat unic, contractul de muncă nu este acceptat**, dat fiind faptul că asociatul unic ar fi, practic, și angajat și angajator, iar relația de subordonare între salariat și patron, specifică unui contract de muncă, nu ar exista. În majoritatea situațiilor, asociatul unic din cadrul societăților cu răspundere limitată are și calitatea de administrator comercial, numit prin actul constitutiv al societății.

Pentru respectarea dispozițiilor **Legii nr. 441/2006**, asociatul unic administrator trebuie să emită o decizie scrisă pentru modificarea actului constitutiv al SRL, în sensul înlocuirii sale din funcția de administrator cu o altă persoană. Decizia de modificare a actului constitutiv, alături de textul complet al actului constitutiv al societății, actualizat cu modificarea intervenită, trebuie depusă la registrul comerțului în termen de 15 zile de la data emiterii, urmând a fi înregistrată în temeiul hotărârii judecătorului delegat. O altă variantă constă în **renunțarea de către asociatul unic la raportul său de muncă cu societatea, păstrându-și doar calitatea de administrator comercial în temeiul actului constitutiv.**

De asemenea, **administratorul nu poate accepta funcția de administrator într-o societate concurentă fără a avea aprobarea expresă a adunării asociaților.** Încălcarea acestei interdicții constituie o cauză de revocare a mandatului și de răspundere pentru daune a administratorului.

În dreptul francez, în cazul societății pe acțiuni, un administrator în funcție nu poate să încheie un contract de muncă cu societatea. Administratorul care dorește să devină salariat al societății trebuie să renunțe în prealabil la mandat. Un salariat însă, poate ajunge administrator dacă îndeplinește o serie de condiții. O asemenea soluție, a fost găsită în doctrina și jurisprudența franceză, potrivit căreia contractul de muncă este suspendat pe durata mandatului de administrator, având din nou efect la sfârșitul mandatului.

În ce ne privește, apreciem că diferențierea este importantă și din punct de vedere fiscal, deoarece, în ipoteza în care administratorul este și salariat, el este supus impozitului pe salarii, în vreme ce, dacă este nesalariat, el este supus impozitului pe veniturile globale ale persoanelor fizice care realizează activități independente.

Conform art. 15316 din **Legea societăților comerciale**, o persoană poate exercita cel mult 5 mandate de administrator și/sau membru al consiliului de supraveghere în societăți pe acțiuni al căror sedii se află pe teritoriul României.

Ca o noutate deci, în prezent **legea limitează cumulul de mandate de administrator ale unei persoane fizice.**

Interdicția vizează atât persoana fizică ce îndeplinește calitatea de asociat, cât și reprezentantul administratorului persoană juridică.

Regula nu se aplică în cazul în care cel ales în consiliul de administrație sau în consiliul de supraveghere este proprietarul a cel puțin o pătrime din totalul acțiunilor societății sau este membru în consiliul de administrație sau în consiliul de supraveghere al unei societăți în care deține pătrimea indicată.

În ceea ce privește societățile cu răspundere limitată, trebuie menționat că administratorul nu poate accepta mandatul de administrator într-o societate concurentă sau având același obiect de activitate fără autorizarea adunării generale, sub sancțiunea revocării și a răspunderii pentru daune.

Administratorul persoană juridical

În forma sa inițială, **Legea nr. 31/1990** nu făcea nici o diferențiere între **persoanele fizice sau juridice**, ca administratori ai societăților comerciale.

Necesitatea și utilitatea numirii ca administrator a unei persoane juridice a fost susținută inițial în doctrină pentru ca mai apoi, legiuitorul să fie receptiv atât la sugestiile și soluțiile oferite de doctrina actuală a dreptului comercial, cât și față de **delegiația Comunității Europene**, astfel încât în prezent **Legea nr. 31/1990 modificată, completată și republicată** prevede **posibilitatea numirii sau alegerii ca administrator al unei societăți comerciale, a unei persoane juridice.**

În acest caz, drepturile și obligațiile societății administrate și a celui care administrează se stabilesc printr-un contract de administrare, a cărui **natură juridică** își găsește esența în contractul de mandat.

În acest contract, pe lângă clauzele obligatorii stabilite de dreptul comun în materia contractelor, **legea** obligă, ca persoana juridică să își desemneze un reprezentant permanent, **persoană fizică**, care este supus acelorași condiții și obligații și are aceeași **responsabilitate civilă și penală** ca și un **administrator persoană fizică**, ce acționează în nume propriu.

În privința capacității de a fi administrator a unei persoane juridice, este necesar să fie întrunite cerințele și condițiile specifice la noțiunea, conținutul și specialitatea capacității de folosință și de exercițiu a persoanei juridice. Astfel, având în vedere principiul specialității

capacității de folosință a persoanei juridice consacrat de art. 34 din **Decretul nr. 31/1954**, potrivit căruia, persoana juridică nu poate avea decât acele **drepturi** care corespund scopului ei stabilit prin **lege**, act de înființare sau statut, s-a arătat că **administratorul persoană juridică** nu poate fi decât o societate comercială specializată având ca obiect de activitate operațiuni manageriale și de gestiune a unor **afaceri comerciale**.

4. Taxa pe valoarea adăugată

Merită să te înregistrezi ca plătitor de TVA, dacă ai o mică afacere?

Societatile nou infiintate trebuie, in principiu, sa solicite inregistrarea ca plătitor de TVA daca inregistreaza o cifra de afaceri anuala de cel putin 220.000 lei. In cazul societatilor a caror cifra de afaceri anuala este sub acest plafon, inregistrarea in scop de TVA este optionala, aplicandu-se un regim special de scutire.

În cazul intreprinzatorilor aflatii la inceput de drum, care doresc infiintarea unei noi societati, inregistrarea in scop de TVA trebuie analizata in principal din perspectiva cifrei de afaceri pe care estimeaza ca o vor realiza, dar si prin prisma naturii operatiunilor pe care le deruleaza.

Societatile nou infiintate care analizeaza oportunitatea inregistrarii in scop de TVA, exceptand situatiile cand aceasta este obligatorie, ar trebui sa tina cont de aspectele urmatoare:

- componenta/structura clientelei (cui se adreseaza - persoanelor fizice sau juridice);
- volumul si natura achizitiilor destinate desfasurarii activitatii (in special pentru a estima impactul exercitarii dreptului de deducere a TVA);
- costurile administrative care ar fi generate de indeplinirea obligatiilor declarative privind TVA;
- planurile de dezvoltare pe termen scurt si mediu.

Procedura de inregistrare in scop de TVA nu este una foarte complicata si, in functie de autoritatea fiscala competenta, in practica aceasta poate dura aproximativ 7 – 10 zile lucratoare.

Pe langa declaratia de inregistrare (formularul 098), documentele necesare pentru inregistrarea in scop de TVA sunt actele doveditoare ale spatiului destinat ca sediu social si eventuale sedii secundare, daca este cazul.

Exceptia de la regula

Desi legislatia in vigoare prevede ca societatile nou infiintate trebuie sa solicite inregistrarea in scop de TVA daca inregistreaza o cifra de afaceri anuala de cel putin 220.000 lei, exista insa numeroase cazuri exceptionale in care o societate poate fi obligata sa se inregistreze in scop de TVA, indiferent de cifra de afaceri.

De exemplu, obligativitatea inregistrarii intervine in cazul efectuarii de achizitii intracomunitare de bunuri in valoare de cel putin 10.000 de euro pe parcursul unui an calendaristic, achizitii de servicii intracomunitare sau prestari de servicii intracomunitare efectuate de catre respectiva societate.

Regimul firmelor nou infiintate care au o cifra de afaceri sub 220.000 lei

In cazul societatilor nou infiintate pentru care cifra de afaceri estimata a fi realizata se situeaza sub plafonul de 220.000 lei, trebuie analizata daca este necesara inregistrarea in scop de TVA sau daca se aplica regimul special de scutire.

In acest sens, daca o societate opteaza pentru inregistrarea in scop de TVA, atunci trebuie sa tina cont de faptul ca odata ce este inregistrata, pretul bunurilor livrate si/sau a serviciilor prestate va trebui sa includa si taxa pe valoarea adaugata. Acest lucru poate constitui un dezavantaj pentru o societate ai carei clienti sunt indeosebi persoane fizice pentru care orice TVA adaugat la pretul bunurilor si/sau serviciilor achizitionate constituie un cost suplimentar.

Deducerea TVA

Firmele care se inregistreaza in scop de TVA beneficiaza de dreptul de deducere a taxei aferente achizitiilor efectuate, comparativ cu o societate neinregistrata pentru care orice TVA aferenta achizitiilor sale constituie un cost.

Exercitarea dreptului de deducere a taxei pe de o parte, si respectiv, colectarea taxei pentru tranzactiile efectuate reprezinta principalele aspecte ce trebuie avute in vedere de catre o societate atunci cand decide inregistrarea in scop de TVA.

Ca regula generala, o societate inregistrata in scop de TVA isi poate exercita dreptul de deducere a TVA aferente achizitiilor efectuate si care sunt destinate a fi utilizate pentru activitatea economica, si respectiv, are obligatia de a colecta TVA pentru tranzactiile efectuate, desigur, in cazul in care nu se aplica nicio scutire prevazute de lege, a adaugat aceeaasi sursa.

La sfarsitul fiecărei perioade fiscale (care poate fi luna sau trimestrul in cazul unei cifre de afaceri anuale de sub 100.000 de euro), prin decontul de TVA se determina fie suma TVA care trebuie achitata, in cazul in care TVA colectata este mai mare decat TVA deductibila, fie suma TVA de rambursat, in cazul in care suma TVA deductibila depaseste TVA colectata. Suma reprezentand TVA de rambursat poate fi solicitata la rambursare sau aceasta poate fi preluata in deconturile urmatoare pana la stingerea integrala a acesteia.

Important! Rambursarea TVA, de regula, se face doar in urma unei inspectii fiscale, iar in practica acest lucru poate dura cateva luni sau chiar un an.

Sistemul de **TVA la incasare**, aplicabil societatilor cu o cifra de afaceri anuala sub plafonul de 2.250.000 lei, prevede reguli speciale cu privire la deducerea si respectiv colectarea TVA, in general, in functie de data incasarii/platii contravalorii tranzactiilor efectuate. In prezent aplicarea acestui sistem este opțională.

Achizițiile de bunuri din UE

In ceea ce priveste exercitarea dreptului de deducere a taxei pe valoarea adaugata, trebuie mentionat faptul ca si in cazul achizitiilor de bunuri/servicii care sunt taxabile in alte state membre ale UE, exista posibilitatea ca o societate inregistrata in scop de TVA sa solicite si bineinteles sa obtina recuperarea acelei taxe, urmand o procedura speciala prevazuta de Directiva Europeana CE 9/2008 si care este implementata la nivelul fiecarui stat membru.

De asemenea, un alt avantaj pe care o societate inregistrata in scop de TVA il are comparativ cu o societate neinregistrata este legat de achizitii intracomunitare de bunuri, acolo

unde o societate înregistrată în scop de TVA va putea primi o factură fără TVA și va înregistra TVA datorată în România prin mecanismul de taxare inversă care presupune o simplă înregistrare/declarație atât a TVA deductibile, cât și a TVA colectate, a adăugat Adrian Negrescu. În schimb, o societate care nu este înregistrată în scop de TVA și care nici nu ar avea obligația înregistrării ca urmare a achiziției intracomunitare de bunuri efectuate, va primi o factură cu TVA din statul membru al furnizorului, această taxă constituind un cost suplimentar.

Important! Cota standard de TVA este în prezent 24%, existând alte două cote reduse respectiv 9% aplicabilă în general pentru servicii hoteliere, cărți, reviste, produse de panificație și 5% aplicabilă în anumite condiții pentru livrarea de locuințe.

5. Managementul fluxurilor de numerar (a cash-flow-ului)

1. Ce este un cash flow?

Cash flow-ul reprezintă diferența dintre încasările și plățile curente ale unei firme. Mai precis, acesta face diferența între toți banii care au intrat în firmă din vânzările de mărfuri, prestări de servicii, realizarea de lucrări și toți banii care au ieșit din firmă.

De exemplu: banii pentru salariile personalului, achizițiile de materii prime, combustibil, etc.

2. Ce înseamnă cash flow negativ și ce înseamnă cash flow pozitiv?

Cash flow-ul negativ apare atunci când firma cheltuiește mai mult decât produce sau când în momentul analizat plățile sunt mai mari decât intrările de numerar, rezultând o pierdere.

Cash flow-ul pozitiv este invers cash flow-ului negativ – apare atunci când încasările de numerar sunt superioare plăților efectuate de către firmă, rezultând un profit.

3. De ce folosim cash flow-ul?

Cash flow-ul are următoarele roluri:

- - Oferă informații despre ce s-a întâmplat și ce se va întâmpla din punct de vedere al rulajelor (banilor);
- - Ajută la planificarea activităților viitoare ale firmei;

- - Ne arată imaginea clară a situației financiare a firmei;
- - Pe baza acestuia se pot face analize asupra poziției financiare a firmei.

4. Avantajele folosirii cash flow-ului

Există foarte multe avantaje pentru utilizarea cash flow-ului. Iată câteva avantaje clare ale acestuia:

- - Putem avea imaginea financiară a firmei din orice moment;
- - Flexibilitatea, deoarece în cash flow putem include toate informațiile de care avem nevoie din punct de vedere financiar;
- - În urma acestuia se pot face analize cu privire la intrările și ieșirile de bani din firmă și să găsim cauzele pentru care acestea au fost mai mari sau mai mici decât sumele așteptate.

5. Când și pe ce perioadă se construiește un cash flow?

Cash flow-ul se realizează după ce se estimează bugetul anual al firmei deoarece informațiile care se trec în Cash flow-ul previzionat vin direct din bugetul previzionat.

Cash flow-ul are rolul de a defalca bugetul pe perioade de timp relativ mici (săptămâni, luni, trimestre), dar în cazul în care bugetul se face pe mai mulți ani, cash flow-ul poate fi previzionat și pe perioade mai mari, precum 1 semestru sau chiar 1 an.

6. Ce trebuie să cuprindă un cash flow?

Un cash flow trebuie să cuprindă următoarele elemente:

A. Încasările totale, din care:

- Încasări din vânzări anterioare (creanțe comerciale);
- Încasări din vânzări curente sau vânzări viitoare;
- Încasări din alte surse (credite bancare, aport asociați).

B. Plăți totale, din care:

- Plăți pentru activități anterioare (datorii către salariați, furnizori, bănci);
- Plăți – obligații, achiziții curente și viitoare (către salariați, furnizori);
- Plăți pentru alte obligații (dividende, impozite, împrumuturi asociați).

7. De ce aveți nevoie pentru o estimare bună a cash flow-ului?

Pentru a avea o estimare bună a cash flow-ului previzionat trebuie urmați următorii pași:

- Reanalizați condițiile economice actuale ale firmei. Verificați cum afectează acestea firma în următorul an;
- Analizați vânzările pentru ultima perioadă desfășurată;
- Analizați cheltuielile pentru ultima perioadă desfășurată;
- Realizați estimarea rezultatului (venituri – cheltuieli) => profit sau pierdere;
- Verificați încă o dată toate calculele și toate cifrele pașilor de mai sus;
- Previzionați toate încasările pentru următoarea perioadă;
- Verificați câte din facturile emise au fost cu scadență la timp (30 zile) și câte din facturile emise au avut scadența mai mare de 30 zile – acest lucru vă ajută să știți cum să estimați intrările de venituri pentru următoarea perioadă;
- Identificați orice încasare la care vă puteți aștepta pentru următoarea perioadă de timp. Asta poate fi și din credite bancare, provizioane, donații, dobânzi, etc;
- Previzionați plățile pentru următoarea perioadă;
- Încercați să fiți realiști la cheltuielile pe perioada previzionată. Analizați cheltuielile de pe ultima perioadă și vedeți dacă sunt cheltuieli care se vor repete și în următorul an. Identificați achizițiile de mijloace fixe pe care vreți să le faceți în următorul an sau plățile împrumuturilor pe care trebuie să le faceți;
- Nu includeți în cash flow doar plățile care se realizează efectiv, adică numai atunci când ies bani din firmă. Cheltuielile cu amortizarea nu implică un vărsământ monetar ceea ce nu ne va afecta cash flow-ul dacă acestea nu sunt trecute;
- Analizați încă o dată toate plățile și încasările și încercați să modificați termenii care pot fi ajutați în vederea obținerii unui cash flow pozitiv;
- Discutați informațiile din cash flow cu toți directorii din firmă deoarece responsabil de el nu este doar directorul financiar ci toată lumea care contribuie direct la realizarea de plăți și de încasări;
- Revedeți periodic cash flow-ul previzionat. Este important să-l actualizați în momentul în care aflați informații despre o eventuală plată sau încasare de proporție.

Semne care vă avertizează că aveți probleme cu cash flow-ul

1. *Lichidități scăzute.* – se termină banii pentru efectuare de noi plăți;
2. *Investiții peste nivelul programat și peste posibilitățile financiare actuale* care pot duce la anularea cash flow-ului;
3. *Datorii mari pe termen scurt* – poate duce la lipsa de lichidități;
4. *Reduceri pierdute din partea furnizorilor* din cauza lipsei de lichidități pentru a plăti facturile și din cauza datoriilor prea mari;
5. *Încasările întârziate din cauza nerespectării scadenței de către clienți;* poate fi controlată printr-un contract bine realizat cu aceștia.

9. Componentele unui cash flow

Cash flow-ul poate fi prezentat sub trei componente, acestea fiind următoarele:

- **Cash flow operațional (din exploatare)** este acel cash flow generat de operațiuni interne, adică banii care sunt încasați din vânzarea produsului sau serviciului firmei. Aceasta ar trebui să fie cea mai importantă sursă de venit deoarece este generată intern și firma este direct responsabilă de acesta;
- **Cash flow de investiții** înseamnă banii generați intern dar nu din activitățile principale, ci din activități non-operaționale. Asta înseamnă că Cash flow-ul de investiții include banii care sunt acordați investițiilor de echipamente sau mijloace fixe, aceste investiții reprezentând un profit pe termen mediu și lung;
- **Cash flow-ul financiar** provine doar din surse externe precum debitori, acționari sau investitori care sunt interesați să investească în firmă.

6. Patrimoniul

La baza reflectării patrimoniului în contabilitatea modernă, denumită și contabilitate în partidă dublă, stă **principiul dublei reprezentări a patrimoniului**, potrivit căruia patrimoniul este descris și evaluat paralel și simultan după două criterii fundamentale: **utilitatea și originea patrimoniului**.

Utilitatea (destinația) este un criteriu economic care exprimă modul de folosire a patrimoniului și, implicit, formele concrete ale utilizării acestuia.

Structurile globale principale ale patrimoniului după criteriul utilității sunt : bunurile, creanțele, disponibilitățile bănești (lichiditățile).

Bunurile (mobile și imobile) sunt obiectele (lucrurile) folosite pentru satisfacerea unor nevoi de producție sau pentru revânzare.

Creanțele sunt drepturi pe care entitatea le are asupra altor persoane fizice sau juridice pentru bunuri livrate pe credit (clienți) pentru sume de bani sau alte valori avansate care urmează a fi încasate ulterior (debitori).

Disponibilitățile bănești (lichiditățile) reprezintă banii în numerar (în monedă efectivă) aflați în casieria entității (casa) sau sumele de bani aflate în conturi la bănci (disponibil la bănci).

Originea (proveniența) reprezintă un criteriu preponderent juridic, dar care are și un caracter financiar, și care exprimă resursele de proveniență a patrimoniului, modul de finanțare, respectiv de formare a fondurilor afectate unui patrimoniu dat .

Structurile globale principale ale patrimoniului după criteriul originii (provenienței, resurselor, finanțării) sunt: capitalurile proprii, provizioanele, datoriile.

Capitalurile proprii reprezintă valoarea aporturilor în bani și în natură ale asociaților sau întreprinzătorului (capital social sau individual) a profitului exercițiului curent (rezultatul exercițiului) și a altor resurse proprii (rezerve, prime din emisiune, etc.).

Provizioanele sunt constatări și evaluări contabile cu caracter previzional, apreciate la închiderea exercițiului în virtutea principiilor prudenței și independenței exercițiilor.

Datoriile (obligațiile) reprezintă resurse de finanțare temporară străină (provenite de la alte persoane fizice sau juridice), care trebuie plătite la scadențele convenite.

Structura patrimoniului

PATRIMONIUL	
UTILITĂȚI	RESURSE
BUNURI = lucruri folosite pentru satisfacerea unor nevoi de producție sau pentru revânzare.	CAPITALURI PROPRII - aporturi aduse de asociați la înființarea entității; - profit exercițiu;

	- alte resurse proprii
CREANȚE = drepturi asupra unor persoane pentru bunuri livrate pe credit sau pentru sume de bani împrumutate acestora.	PROVIZIOANE = constatări și evaluări cu caracter previzional asupra unor evenimente viitoare posibile ce pot influența patrimoniul.
LICHIDITĂȚI = bani	DATORII = resurse de finanțare străine care trebuiesc plătite la scadențele convenite
TOTAL UTILITĂȚI	= TOTAL RESURSE

Sursa: Iacob M.I., Sinteze, aplicații și teste de contabilitate financiară, Editura Concordia, Arad, 2004

În literatura contabilă străină poate fi întâlnită noțiunea de **patrimoniul net**, definit ca diferență valorică între bunuri (B), creanțe (C) și lichidități (L), pe de o parte și datorii (D), pe de altă parte, adică:

$$\text{Patrimoniul net} = (B+C+L) - D$$

În acest sens, patrimoniul net poate fi:

- pozitiv: $(B+C+L) > D$
- nul: $(B+C+L) = D$
- negativ: $(B+C+L) < D$

Se constată egalitatea valorică dintre totalul celor două structuri patrimoniale :

$$\text{UTILITATEA} = \text{ORIGINEA}$$

În sfera obiectului contabilității pot fi cuprinse, în anumite condiții și unele **elemente extrapatrimoniale**, cum sunt, de exemplu, bunuri extrapatrimoniale și angajamente extrapatrimoniale.

Bunurile extrapatrimoniale sunt acelea care, deși se află în posesia sau în folosința entității, rămân în proprietatea și deci în patrimoniul altei persoane fizice sau juridice. Astfel de bunuri sunt, de exemplu: clădirile, autovehiculele, etc. luate cu chirie sau materialele și mărfurile primite spre păstrare în custodie sau în consignație.

Angajamentele extrapatrimoniale sunt garanții, giruri, cauțiuni, etc. a căror realizare nu este certă. Ele pot fi primite (obligații incerte) sau acordate (creanțe incerte).

Elementele extrapatrimoniale pot fi reflectate după principiile contabilității duble, sau pot face obiectul unei contabilități în partidă simplă. În ambele cazuri ele nu influențează patrimoniul entității.

7. Bilanțul contabil

Bilanțul este “tabelul contabil care reflectă în expresie bănească starea la un moment dat a utilităților și resurselor (originilor) patrimoniale, oferind utilizatorilor o imagine fidelă a situației economice și financiare a întreprinderii”.

Caracteristicile principale ale bilanțului care se desprind din această definiție sunt:

- ❑ **forma generală** de reprezentare a informațiilor contabile în bilanț este aceea a unui tabel, adică a unui document contabil redactat, care se compune din: antet; corpul bilanțului; descrierea și evaluarea structurilor patrimoniale și extrapatrimoniale;
- ❑ **modul de cuantificare și reprezentare** a structurilor patrimoniale în bilanț este cel al comensurării valorii exprimate în unități monetare, cu respectarea principiilor contabile;
- ❑ **caracterul instantaneu** al descrierii și cuantificării structurilor patrimoniale (caracterul de "fotografie", de "stop cadru" dintr-un film), reprezentarea stării la un moment dat a acestora; acest moment este, de regulă, cel al închiderii exercițiului contabil la sfârșitul anului (31 decembrie), dar poate fi uneori și sfârșitul fiecărei luni (cu caracter provizoriu), sau în alte ocazii;
- ❑ **materia** care formează conținutul bilanțului (obiectul descrierii și evaluării contabile) este patrimoniul entității în dubla sa reprezentare: resursele și proveniența resurselor;
- ❑ **obiectivul de bază** al bilanțului, în consens cu cel al contabilității financiare în general, este cel de-a oferi o imagine fidelă tuturor utilizatorilor informații despre poziția financiară a entității.

Poziția financiară a unei entități este definită de resursele economice pe care le controlează, de structura financiară a activelor, datoriilor și capitalului propriu, de lichiditatea și solvabilitatea valorilor economice și de capacitatea sa de a se adapta la schimbările mediului în care își desfășoară activitatea.

Poziția financiară se este exprimată cu ajutorul capitalului propriu (activului net contabil) este:

$$\text{Capital propriu (Activ net contabil)} = \text{Total Activ} - \text{Datorii}$$

Se poate afirma că o entitate are o poziție financiară pozitivă în cazul în care capitalul propriu este mai mare sau cel puțin egal cu datoriile cu valoare economică.

Structurile fundamentale ale bilanțului formează conținutul acestuia (corpul bilanțului ca document de sinteză sau situație contabilă redactată). Ele sunt o consecință a aplicării **principiului dublei reprezentări a patrimoniului** în contabilitatea în partidă dublă.

Celor două criterii fundamentale de reflectare, în expresie bănească, a patrimoniului în contabilitate – utilitatea și originea – le corespund două structuri fundamentale ale bilanțului numite convențional **ACTIV** și **PASIV**.

Activul reflectă expresia bănească a ansamblului bunurilor, creanțelor și disponibilităților (lichidităților) care formează utilitățile patrimoniale, precum și rezultatul net global negativ (pierderea) al entității la un moment dat.

În activ sunt descrise și evaluate formele materiale și nemateriale ale patrimoniului determinate de modul de utilizare a acestuia în activitatea economică a entității: mijloace fixe: clădiri, mașini și utilaje, mobilier, etc. folosite pentru producție, comerț, administrație; stocuri de materii prime, de produse finite (în producție), de mărfuri (în comerț), creanțe din vânzări de produse finite sau mărfuri pe credit, disponibilități bănești în caserie și la bănci, etc.

Trebuie luat în considerare de asemenea și rezultatul net global negativ (pierderea) care reprezintă sărăcirea averii entității ca o consecință a unei gestiuni (administrări) neeficiente (în care cheltuielile depășesc veniturile exercițiului).

Pasivul reflectă expresia bănească a capitalurilor proprii (care include și rezultatul net global pozitiv-profitul) și a datoriilor, care constituie resursele (originile) patrimoniale ale entității la un moment dat.

Din punct de vedere juridic, în **pasiv** sunt descrise și evaluate: capitalurile proprii; datoriile (obligațiile) patrimoniale care decurg din aprovizionări de bunuri și servicii pe credit (furnizorii), precum și cele determinate de relațiile cu ceilalți factori de producție: datoriile salariale și sociale față de personalul entității, asigurările sociale, fondul de șomaj; datoriile față de Bugetul Statului pentru impozite și taxe; datoriile față de instituțiile financiare pentru credite primite și alte împrumuturi bănești, ș.a

Echilibrul bilanțier este un principiu de bază al bilanțului potrivit căruia totalul valoric al activului este întotdeauna egal cu totalul valoric al pasivului. Este consecința dublei înregistrări a patrimoniului în contabilitate, care determină egalitatea valorică dintre utilitățile și resursele patrimoniale, adică:

$$\text{Utilități} = \text{Resurse(Origine)}$$

$$\text{Activ} = \text{Pasiv}$$

Operațiuni contabile și documente

Contabilitatea de gestiune

8. Resursele umane

Orice IMM trebuie să e obligată să identifice sursele de recrutare a personalului și să elaboreze o metodologie de selecție a acestuia pe baza propriilor nevoi. Pentru a nu se confrunța cu un deficit de forță de muncă IMM-le trebuie să acorde importanță următoarelor aspecte:

- procesului de recrutare și alegere a personalului
- să ofere stimulente
- să realizeze o atmosferă plăcută și o apropiere a persoanelor
- să încerce automatizarea anumitor operațiuni.

Pentru stabilirea necesarului de personal si a pregătirii precum si pentru realizarea unei selecții corespunzătoare, compartimentul de personal din cadrul întreprinderii trebuie să elaboreze fisa postului care să cuprindă sarcinile, atribuțiile, condițiile de muncă, subordonarea ierarhică si alte elemente care trebuie respectate pentru desfășurarea în bune condiții a activității.

Se elaborează specificațiile postului, se precizează calificarea cerută, experiența si aptitudinile personale care trebuie să completeze calitățile angajatului. În cadrul IMM-urilor fisa postului trebuie să fie mai flexibilă pentru a exista mai multe posibilități în atribuirea sarcinilor. Managerul trebuie să identifice sursele de recrutare a angajaților. Acestea pot fi surse interne sau surse externe.

Sursele interne sunt constituite din angajații actuali cărora li se oferă sansa de promovare si împlinire, o motivare mai mare în muncă. Sunt mai puțin costisitoare si mai eficiente pentru că ele au putut fi observate în timp si s-au format în cadrul întreprinderii.

Acoperirea de personal se poate face prin trei modalități:

- Reciclare (perfecționare)
- Transfer
- Promovare pe un post superior

Sursele externe sunt constituite de fostii angajați, cunosțințe sau prieteni ai actualilor angajați, personae din afara întreprinderii, absolvenți de facultate, personalul de la concurență, elevi, pensionari etc.

Selecția personalului reprezintă un proces prin care se stabileste dacă un candidat are calitățile necesare pentru a satisface specificațiile postului. Nu există angajat perfect, persoanele angajate trebuie să se completeze între ele si să formeze un tot. Trebuie avut în vedere că realizările anterioare reprezintă o bază pentru succesele viitoare si trebuie cât mai multe informații despre profilul candidatului.

Etapele procesului de selecție sunt următoarele:

- 1) Completarea cererii de angajare si prezentarea unui CV
- 2) Interviu preliminar
- 3) Testarea candidatului Culegerea de informații si recomandări
- 4) Interviu de selecție
- 5) Examen medical

6) Negocieri si stabilirea ofertei demuncă

Complexitatea procesului de selecție depinde de natura postului, selecția se poate realiza în cadrul întreprinderii sau în cadrul unei firme specializate.

Perfecționarea pregătirii angajaților

Trebuie să vizeze atât pe noii angajați cât și pe cei mai vechi. O perfecționare continuă va determina o mai mare eficiență a întreprinderii. Efectele se concretizează de regulă în creșterea productivității muncii, scăderea fluctuației de personal, scăderea costurilor de producție prin diminuarea cheltuielilor.

Pregătirea personalului cu funcții manageriale se poate realiza în două modalități:

- La locul de muncă: asigură continuitate în activitate
- În cadrul unei firme de consultanță sau instituții de învățământ

În derularea lui se procedează astfel:

- 1) Determinarea nevoii de pregătire, diferențiată pe persoane
- 2) Stabilirea unui plan de pregătire

3) Consultarea angajaților dacă pregătirea managerială a avut efect și dacă angajații sunt satisfăcuți de schimbările managerilor.

Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților

Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii, această comunicare trebuie gestionată cu grijă pentru a evita conflictele și situațiile tensionate. Acest rol de a evita situațiile tensionate îi revine managerului care trebuie și poate să atenueze situațiile conflictuale. În IMM-uri sarcina managerului e mai ușoară. Capacitatea managerului de a influența angajații în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii este exprimată de termenul leadership.

Leadership-ul constituie o parte integrantă a managementului și e folosit în cadrul managementului atât de funcția de planificare, de organizare, de recrutare și selecție a angajaților, de control etc.

Pentru IMM-uri leadership-ul e important si joacă un rol hotărător pentru motivarea salariaților pentru atingerea obiectivelor personale si ale întreprinderii.

Se cunosc trei tipuri de leadership:

- Leadership participativ
- Leadership autocratic (autoritar)
- Leadership permisiv Leadership-ul participativ presupune participarea angajaților la formularea si stabilirea obiectivelor, a sarcinilor si a strategiei întreprinderii.

Leadership-ul autocratic e un leadership autoritar, managerul decide singur, nu permite luarea hotărârilor de alți salariați.

Leadership-ul permisiv e îmbinarea primelor două tipuri. Există anumite limite de acțiune pentru angajați, managerul ia hotărârile dar angajații sunt lăsați să decidă în funcție de situația concretă.

Foarte rar se foloseste o singură formă, de regulă managerii folosesc mai multe tipuri de leadership concomitent în funcție de situația concretă, de pregătirea si aptitudinile managerului si în funcție de calificarea si aptitudinile angajaților.

Comunicarea reprezintă un proces de transfer al informațiilor si ideilor între persoane. Nu există comunicare perfectă. Aceasta nu este întotdeauna eficientă, datorită barierelor care se cuprind în procesul comunicării:

- Nivelul ierarhic
- Folosirea necorespunzătoare a limbajului tehnic
- Neatenția sau neînțelegerea mesajului sau a instrucțiunilor

Motivația e procesul de determinare a angajaților în desfășurarea activităților si ea poate fi pozitivă sau negativă.

Motivația poate fi folosită pentru:

- Atragerea potențialilor angajați (salar, promovare, ambianță etc.)
- Îmbunătățirea rezultatelor (responsabilități suplimentare, măriri de salar)
- **Menținerea angajaților**

Principalele căi de stimulare a angajaților:

- Stimularea bănească

- Aprecierea performanțelor
- Participarea la adoptarea deciziilor
- Acordarea de responsabilități și autoritate sporite
- Acceptarea unui program de muncă flexibil
- Aplicarea sistemului zero defecte (de prima dată se realizează un obiectiv se oferă un stimulent)
- Aplicarea managementului prin obiective.