

MODULUL I – INIȚIEREA SI MANAGEMENTUL AFACERII

1. Noțiuni de bază privind antreprenoriatul

Dicționarul explicativ al limbii române definește termenul de **afacere** ca fiind:

- „tranzacție financiară sau industrială bazată de obicei pe speculă sau speculație”;
- „întreprindere cu rezultat favorabil”;
- „treburi obștești privind problemele interne și externe ale unei țări”.

Afacerea este efortul organizat al unor indivizi de a produce și vinde pentru profit bunurile și serviciile care satisfac cereri ale societății¹.

Antreprenoriatul este un concept important în teoria economică, pe care fiecare etapă l-a adaptat pentru a satisface inovațiile și spiritul timpurilor respective. Antreprenoriatul este adesea dificil, multe afaceri având o viață foarte scurtă, ajungând la faliment. Cultura comunității exercită o influență importantă asupra antreprenoriatului.

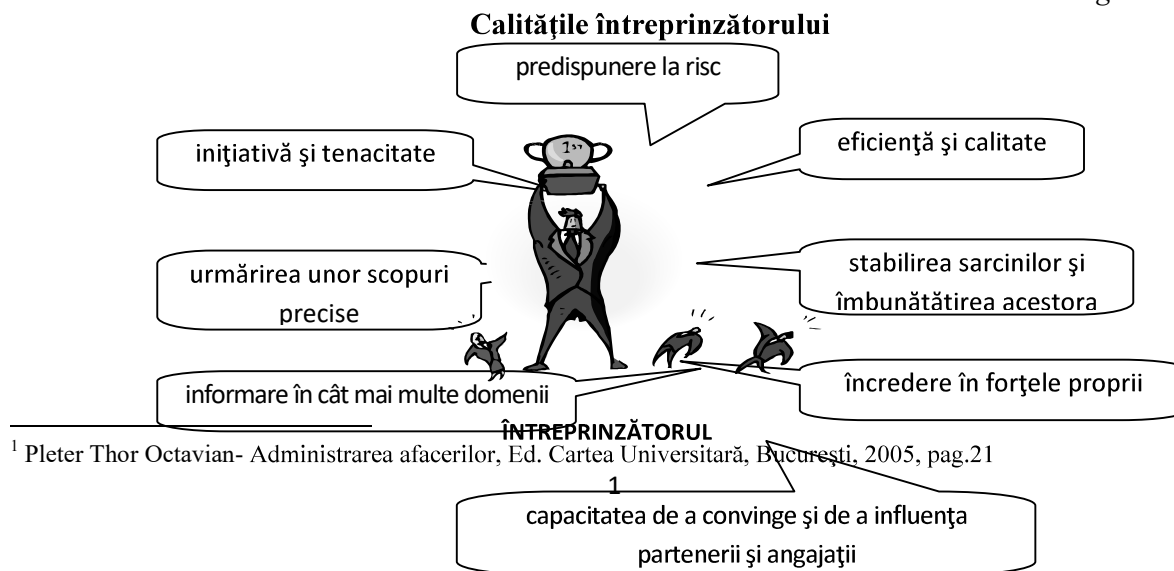
Economia actuală impune identificarea unor soluții care să asigure satisfacerea nevoilor indivizilor, nevoi dintre cele mai diverse. În acest sens persoanele care doresc să realizeze o activitate în care sunt propriul stăpân, creative și inovative pot deveni întreprinzători. Cuvântul antreprenoriat provine din limba franceză unde „entreprendre” înseamnă a întreprinde, a crea ceva, a avea inițiativă. Antreprenoriatul este un proces, o serie de activități și nu o activitate extraordinară sau supranaturală destinată doar unor oameni predestinați. În general, dezvoltarea unei afaceri are ca și obiective:

- ✓ Posibilitatea de a face ceea ce îți place;
- ✓ Utilizarea întregului potențial pe care îl are întreprinzătorul,
- ✓ Obținerea unui profit .

Chiar dacă o persoană are abilități de mic întreprinzător și o anumită experiență în domeniu, afacerea se poate să nu reușească datorită unor factori ce influențează eșecul unei afaceri: lipsa unui plan strategic pentru afacere, accesul la capital, lipsa de capital, ciclul afacerii, inflația și dobânzile, reglementările guvernamentale; incompetența în management, investiții prea mari în mijloace fixe, planificare necorespunzătoare, extindere neplanificată, lipsa unui inventar periodic, atitudini neadecvate ale întreprinzătorului.

În egală măsură pentru derularea unei afaceri, întreprinzătorul trebuie să posede o serie de calități necesare atingerii scopurilor propuse.

Figura nr. 1



¹ Pletor Thor Octavian- Administrarea afacerilor, Ed. Cartea Universitară, București, 2005, pag.21

Întreprinzătorul este o persoană care propune și realizează o afacere, un om de afaceri. El trebuie să fie o personalitate credibilă, înzestrat cu voință și o motivație puternică, precum și cu competențe profesionale și manageriale care determină orientarea spre satisfacerea optimă a consumatorilor.

Succesul în afaceri depinde de calitățile și personalitatea întreprinzătorului, de: însușirile intelectuale, temperamentale și caracteriale, deprinderi, abilități, aptitudini și competență dobândite prin învățare și experiență.

Fiecare tip de afacere are anumite trăsături specifice, anumite secrete, care luate în calcul, asigură succesul. Insa cel care inițiază o afacere trebuie să nu facă lucruri care sunt inacceptabile din punct de vedere legal sau social. Nu trebuie folosite orice mijloace pentru a reusi in afaceri.

Ideea unei activități economice este fundamentală în crearea unei afaceri. În selectarea ei este necesară sublinierea a două puncte importante:

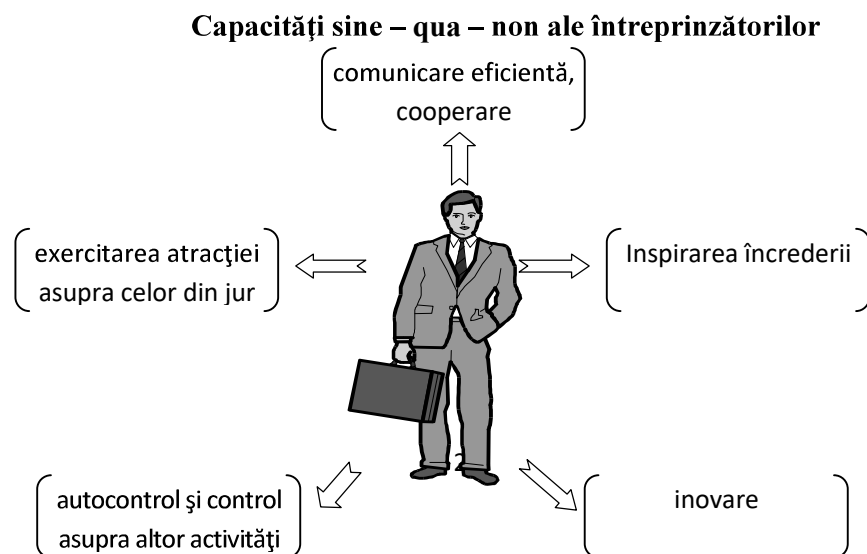
- nu există o idee bună de la sine, există, însă, idei care pot fi oportune dezvoltate și idei care rămân la stadiul de idee. De aceea se poate aprecia că ideea trebuie legată de un plan care să permită punerea ei în aplicare;
- o idee este creatoare atunci când este legată de o oportunitate, deoarece crearea unei afaceri vizează satisfacerea unor nevoi economice în condiții de eficiență. De aceea, noutatea, originalitatea și inovația nu sunt puncte obligatorii în crearea unei afaceri dar sunt necesare pentru o valorificare superioară a oportunităților și pentru o activitate cât mai profitabilă. Ea este pusă în valoare numai dacă este oportun dezvoltată de persoanele care o cunosc.

Există o serie de elemente care pot genera eșecul pe piață, respectiv:

- întreprinzătorii nu sunt preocupați în primul rând de obținerea profitului, dar nici nu neglijează această latură, considerând că este un mijloc de dezvoltare a afacerii și un criteriu de reușită;
- întreprinzătorul își asumă riscuri pe care trebuie să le gestioneze astfel încât efectul acestora să fie minim;
- un întreprinzător trebuie să știe să administreze și eșecurile

Analizând personalitatea întreprinzătorului se poate reliefa necesitatea unor capacități sine-qua-non:

Figura nr. 2





Personalitatea antreprenorială a identificat anumite trăsături ce pot fi asociate întreprinzătorilor:

- aceștia sunt motivați de nevoia de realizare și de dorința de a construi;
- sunt persoane puternice, pragmatice, conduse de nevoia de independență și realizare, dispuse rareori să se supună unei autorități;
- sunt schimbători, perspicace, creativi și nesentimentali;
- sunt inventatori, inovatori, inițiatori și fondatori, categorii determinate nu de personalitate ci de tipul de oportunitate cu care întreprinzătorul se confruntă;
- trebuie să fie sociabili;
- au dorința de a izbuti, de a exploata o oportunitate: inițierea unei investiții de succes;
- sunt persoane dependente de muncă;
- le place să lucreze pentru ei;
- sunt inovatori;
- sunt creatori de imagine pozitivă;
- au dorința de independență;
- au o bună educație combinată cu experiența profesională.

Funcțiile întreprinzătorului

A. Funcția de inițiere și organizare a producției.

Întreprinzătorul este cel care asigură utilizarea și combinarea optimă a resurselor care sunt necesare desfășurării procesului de producție în scopul obținerii celui mai ridicat rezultat. Alina procesului de producție pentru a obține cel mai ridicat rezultat posibil. Întreprinzătorul îndeplinește două grupuri de sarcini majore:

- sarcini tehnice, ce constau în organizarea procesului de producție (stabilirea amplasamentului, alegerea utilajelor și angajaților, salariile, asigurarea materiilor prime, găsirea pieței de desfacere).
- sarcini economice, care constau în diagnosticarea situației economice, alegerea strategiei, controlul realizării planului, adaptarea produselor la cerințele consumatorilor.

B: Funcția de autoritate - Întreprinzătorul își impune viziunea și concepția privind societatea și își exercită autoritatea sa de inițiator al afacerii

C. Funcția de asumare a riscurilor - Întreprinzătorul își asumă toate tipurile de risc, specifice activității, derivate din acțiunile sale. Aceste riscuri pot fi financiare, psihice, sociale. Am putea spune despre întreprinzător că împărtășește soarta întreprinderii, rea sau bună. Funcția sa esențială este de a-și asuma riscul economic.

D. Funcția de inovare - întreprinzătorul caută schimbarea, îi răspunde și o exploatează ca pe o oportunitate, el este un inovator, realizând mereu combinații noi ale resurselor



2. Inițierea unei afaceri

Ceea ce motivează un om pentru a porni o afacere diferă de la individ la individ, întrucât depinde de nevoile și de felul fiecăruia de a fi, de a gândi, de a concepe rolul și valoarea vieții.

Tabelul 1. Clasificarea motivațiilor care pot influența începerea unei afaceri

Categoriile de motivație	Componente
1. Motivații profesionale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ perspectiva unei munci atrăgătoare; ◆ perspectiva de a face descoperiri; ◆ perspectiva de a perfecționa metode și tehnici antreprenoriale; ◆ perspectiva obținerii prestigiului.
2. Motive psihologice	<ul style="list-style-type: none"> ◆ statutul și respectul social ce decurge din poziția de întreprinzător; ◆ renumele ce se poate obține; ◆ extinderea relațiilor; ◆ statutul de a fi propriul tău stăpân.
3. Motivații materiale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ posibilitatea de a obține câștiguri mari; ◆ asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru familie; ◆ siguranța locului de muncă.
4. Motivații morale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ perspectiva de a realiza ceva deosebit; ◆ perspectiva de a participa la progresul societății.

Mulți dintre cei care lansează o afacere cunosc faptul că buna pregătire a ceea ce se dorește a fi realizat reprezintă, întotdeauna, jumătate din calea către succes. Succesul în afaceri nu este garantat. Aproape jumătate din totalul falimentelor s-a produs pe parcursul primilor 4 ani de la lansare.

Principalele elemente care pot fi considerate adevărate capcane pentru un întreprinzător au în vedere:

- ✓ Alegerea unor parteneri nepotriviti;
- ✓ Neînțelegerea nevoilor clienților;
- ✓ Lipsa unei legături permanente cu clienții;
- ✓ Adoptarea unor decizii sub influența emoțiilor;
- ✓ Dorința de rezultate imediate;
- ✓ Gestionarea necorespunzătoare a bugetului.

Lansarea unei afaceri presupune și asumarea unor elemente mai puțin favorabile, respectiv:

✓ Un venit nesigur – inițierea unei afaceri nu aduce cu sine venituri mari, ba chiar în momentele de început trebuie să existe resurse care să permit menținerea afacerii pe linia de plutire,

✓ Responsabilitate completă - întreprinzătorul este propriul lui șef, dar își va asuma în totalitate deciziile adoptate;

✓ Riscul pierderii capitalului investit – întreprinzătorii care eșuează în afaceri își vor pierde capitalul investit însă pentru mulți pierderea poate fi mult mai mare întrucât aceștia vor fi



afecțați și psihologic considerând eșecul în afacere ca un eșec personal, de aceea înainte de a iniția o afacere trebuie să vedem dacă putem rezista psihic în caz de nereușită,

✓ Timp mai redus pentru viața personală – pornirea unei afaceri presupune o muncă ce se derlează de minineapă până seara târziu.

Fiecare întreprinzător are modul său specific de a iniția și dezvolta o afacere, însă prevenirea eșecului acesteia este guvernată de un număr relativ redus de reguli:

✓ **Cunoașterea afacerii în profunzime** – înainte de a lua decizia realizării unei afaceri întreprinzătorul trebuie să se documenteze cât mai bine, să se asigure că are cât mai multe cunoștințe despre lumea afacerilor.

✓ **Desfășurarea afacerii după un plan** – pentru a reduce cât mai mult riscul de eșec este necesară realizarea unui plan de afaceri.

✓ **Cunoștințe financiare.** – întreprinzătorul trebuie să fie capabil să emită judecăți de valoare cu privire la venituri, vânzări.

✓ **Administrarea resurselor financiare.** Pentru a reuși demararea și dezvoltarea unei afaceri, trebuie să se urmărească permanent obținerea unui profit maxim,

✓ **Căutarea asistenței profesionale.** Pentru domeniile pe care întreprinzătorul nu le poate acoperi, trebuie să apeleze la o echipă de consultanți competenți.

✓ **Flexibilitatea în afacere.** Întreprinzătorul trebuie să fie flexibil și adaptabil la cerințele mediului. Flexibilitatea în afaceri îl va ajuta să acționeze eficient în mediul înconjurător care este foarte dinamic.

Când un întreprinzător s-a decis să inițieze o afacere el trebuie să aleagă cea mai potrivită formă de societate comercială. Această societate este o persoană juridică ce ia ființă pe baza unui contract de societate, prin care două sau mai multe persoane fizice și/sau juridice convin să își aducă aportul în bani sau natura pentru a constitui un capital social care să servească la realizarea unor activități profitabile.

Pentru alegerea formei juridice ideale orice întreprinzător trebuie să analizeze condițiile specifice ale situației sale și să gasească răspuns la o serie de probleme, cum ar fi:

- ✓ Natura activității pe care dorește să o desfășoare
- ✓ Volumul activității sau al afacerii și posibilitățile de extindere a acestora
- ✓ Suma de bani necesară
- ✓ Cum poate obține acești bani
- ✓ Care ar fi profitul estimat
- ✓ Să fie realist cu privire la calificarea și competența sa în domeniu; experiența sa în domeniu
- ✓ Partenerii de afaceri
- ✓ Responsabilități în caz de faliment
- ✓ Care sunt taxele pentru inițierea afacerii și înființarea firmei.

Principalele forme în care poate fi lansată o afacere sunt următoarele:

- întreprindere individuală - întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică;
- întreprindere familială - întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de membrii unei familii;
- persoană fizică autorizată - întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de o persoană fizică ce folosește, în principal, forța sa de muncă;
- societate comercială.



Persoana Fizică autorizată (PFA)

- ✓ PFA poate avea în obiectul de activitate cel mult 5 clase de activități prevăzute de codul CAEN.
- ✓ PFA poate stabili relații contractuale, în condițiile legii, cu orice persoane fizice și juridice, cu alte PFA, întreprinderi individuale sau întreprinderi familiale, pentru efectuarea unei activități economice,
- ✓ PFA poate desfășura activitățile pentru care este autorizată, singură sau împreună cu cel mult 3 persoane, angajate de aceasta, în calitate de angajator, cu contract individual de muncă, încheiat și înregistrat în condițiile legii,
- ✓ PFA își desfășoară activitatea folosind în principal forța de muncă și aptitudinile sale profesionale. Ea nu poate cumula și calitatea de întreprinzător persoană fizică titular al unei întreprinderi individuale

Întreprindere individuală

- ✓ Întreprinderea individuală nu dobândește personalitate juridică prin înregistrarea în registrul comerțului.
- ✓ Întreprinderea individuală poate avea în obiectul de activitate cel mult 10 clase de activități prevăzute de codul CAEN.
- ✓ Întreprinderea individuală poate angaja cel mult 8 salariați, terțe persoane, cu contract individual de muncă încheiat și înregistrat în condițiile legii și poate stabili relații contractuale, în condițiile legii, cu orice persoane fizice și juridice, cu alte întreprinderi individuale, cu PFA sau întreprinderi familiale, pentru efectuarea unei activități economice, fără ca aceasta să îi schimbe statutul juridic dobândit potrivit prezentei secțiuni

Întreprindere familială

- ✓ Întreprinderea familială este constituită din 2 sau mai mulți membri ai unei familii.
- ✓ Membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale. De asemenea, aceștia pot cumula și calitatea de salariat al unei terțe persoane care funcționează atât în același domeniu, cât și într-un alt domeniu de activitate economică decât cel în care și-au organizat întreprinderea familială.
- ✓ Membrii unei întreprinderi familiale sunt asigurați în sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale și au dreptul de a fi asigurați în sistemul asigurărilor sociale de sănătate și al asigurărilor pentru șomaj, în condițiile prevăzute de lege.
- ✓ Întreprinderea familială nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Societate comercială

Societatile comerciale desfasoara activitati in nume propriu (sunt persoane distincte de proprietar), au conducere si sedii proprii. Cele mai cunoscute forme sunt: SNC, SCS, SCA, SRL.

SNC – presupune asocierea unor persoane care s-au acceptat reciproc si isi recunosc diferite calitati individuale, aportul la capitalul social se face sub forma partilor sociale si obligatiile sunt garantate cu patrimoniul firmei si cu raspunderea nelimitata si solidaritatea asociatilor.



SCS – se înființează prin contract de societate, aportul la capitalul social se face sub forma partilor sociale, a comandita înseamnă a participa cu o sumă de bani la o întreprindere, a-ți asuma răspunderea față de creditorii pentru eventualele pierderi. Persoana care comanditează (finantează) afacerea răspunde în limita capitalului adus și se numește comanditar. Cel care se asociază la câștig și pierdere cu comanditarul se numește comanditat și răspunde nelimitat pentru patrimoniul societății. Obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților comanditați.

SCA – capitalul social trebuie să fie minim 90.000 lei, respectiv echivalentul în lei a 25.000 euro, iar numărul acționarilor minim 2. Se înființează pe baza de contract de societate și statut, obligațiile sunt similare ca la SCS.

SRL – este o societate de capitaluri cu număr limitat de membrii, capitalul este divizat în părți sociale și este de minim 2.000 lei. Se înființează pe baza de contract de societate și statut cu excepția SRL-urilor cu asociat unic unde este de ajuns statutul. Aceasta formă este cea mai răspândită.

Crearea unei afaceri poate porni de la:

- **Activitate cunoscută.**
- **Ideea altora.**
- **Dorința de a valorifica o oportunitate.**
- **O aplicație nouă.**
- **Inovația pură.**

1. Inițierea unei afaceri noi

Inițierea unei afaceri este adesea cea mai bună metodă de lansare în afaceri și uneori singura posibilă.

A. Avantajele inițierii unei afaceri noi:

- Libertate de acțiune pentru întreprinzător, flexibilitate în punerea în aplicare a planurilor, amplasare adecvată.
- Prestanța socială, imagine, mândrie.
- Întreprinzătorul nu este obligat să corecteze greșeli anterioare, poate dezvolta afacerea conform propriei viziuni, își poate alege mijloacele de producție și personalul.
- Investiție inițială mai redusă, cost mai scăzut.

B. Dezavantajele inițierii unei afaceri :

- Timp îndelungat până la lansarea produsului. Acest dezavantaj este mare atunci când întreprinzătorul vrea să valorifice o oportunitate imediată de pe piață.
- Riscul ridicat determinat de deciziile complexe și variate care trebuie luate.
- Credibilitate mai mică în ochii partenerilor de afaceri, finanțatorilor, clienților, furnizorilor.
- Dificultăți în atragerea de finanțări inițiale, birocrăție.
- Rezistența consumatorilor la intrarea produselor/serviciilor pe o piață deja formată.
- Reacția agresivă a concurenței.
- Subevaluarea resurselor și a eforturilor necesare, costuri suplimentare.
- Dificultatea formării unei imagini proprii;



2. Cumpărarea unei afaceri existente

Întreprinzătorii care nu vor să treacă prin greutățile înființării unei afaceri noi pot cumpăra una deja existentă, modalitățile de realizare practică acestuia fiind complet diferite. Cumpărarea unei afaceri deja existente are avantajele și dezavantajele ei.

A. Avantajele cumpărării unei afaceri existente:

- În cazul unor afaceri de mari dimensiuni, cumpărarea unei afaceri poate fi o opțiune mai bună, mai ales dacă are un amplasament corespunzător. Uneori, afacerile pot fi cumpărate la prețuri foarte mici.
- Moștenirea unei situații anterioare favorabile, continuitate, relații cu furnizorii deja stabilite, personal calificat, sistem de control prestabilit. Cel mai mare avantaj îl constituie faptul că se obține un mecanism de afaceri deja constituit.
- Credibilitate, imagine formată. Prin achiziționarea firmei, întreprinzătorul preia efectele pozitive ale rezultatelor anterioare ale acesteia. În mod particular, acest lucru este important în relațiile cu finanțatorii.
- Posibilitatea planificării pe baza unor date reale, facilitate pentru fundamentarea strategiei de dezvoltare a afacerii.

B. Dezavantajele cumpărării unei afaceri deja existentă:

- Inexistența unei afaceri la vânzare.
- Imagine nefavorabilă, fapt ce necesită un efort suplimentar din partea întreprinzătorului.
- Moștenirea unei situații nefavorabile, echipamente învechite și stocuri demodate, dificultăți privind personalul, amplasament necorespunzător, situație financiară proastă, politică de marketing necorespunzătoare.
- Rezistență la modificarea culturii organizaționale, conform viziunii întreprinzătorului, dificultatea introducerii schimbărilor.
- Supraevaluarea afacerii.

3. Concesionarea (franciza)

o oportunitate de afaceri prin care proprietarul unui serviciu sau produs înregistrat garantează drepturi exclusive unei persoane pentru distribuția și/sau vânzarea locală a serviciului sau produsului, în condițiile respectării standardelor de calitate și în schimbul unei plăți sau redevențe.

A. Avantajele franchisingului:

- Preluarea unei afaceri viabile. Cumpărătorul francizei obține metoda de organizare internă a activității, relațiile cu clienții, furnizorii, concurenții dar și asistența tehnică, managerială, organizatorică și financiară a francizorului sporind astfel șansele de succes.
- Achiziționarea unui produs sau serviciu consacrat, avantaj ce poate fi considerat cel mai important pentru francizat deoarece cheltuielile cu publicitatea sunt foarte mari. Beneficiind de produse și servicii verificate, standarde recunoscute el are o reputație, clienții cunoscând deja produsele (numele și standardele de calitate);
- Investiție inițială mai mică, capital de lucru mai redus prin evitarea unor cheltuieli neprevăzute, posibilități de creștere superioare.
- Imagine deja formată care permite recunoașterea imediată. Chiar dacă contractul de franciză este o relație oficială dintre francizor și francizat care conlucrează pentru a construi operațiuni de afacere reciproc avantajoase, utilizarea franchisingului ca



UNIUNEA EUROPEANĂ



modalitate de finanțare a afacerii poate prezenta o serie de dezavantaje pentru întreprinzător.

B. Dezavantajele franchisingului:

- Dependența puternică față de francizor, libertate mai redusă în ceea ce privește creativitatea și inovația întreprinzătorului deoarece franciza presupune respectarea strictă a „manualului de funcționare” al afacerii elaborat de francizor.
- Costuri ridicate pentru franciză, atât pentru dreptul de a derula afacerea cât și pentru toate serviciile furnizate de proprietarul francizei (o parte din profit și cheltuielile de publicitate).
- Restricții la vânzarea francizei, tranzacția putându-se efectua numai cu acordul proprietarului francizei care trebuie să accepte noul cumpărător.
- Existența unor riscuri specifice generate uneori de imaginea nefavorabilă a proprietarului francizei, pe principiul dominoului.

3. Dezvoltarea unui plan de afaceri

Necesitatea planului de afaceri

Planul de afaceri este „o hartă care indică o cale printr-o piață competitivă plină de schimbări și evoluții, unele previzibile, altele nu”²;

Planul de afaceri definește „metoda de derulare a unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare”³

Necesitatea întocmirii planului de afaceri este justificată de o serie de avantaje, cum sunt:

- fixarea unor obiective;
- identificarea și dezvoltarea unor strategii pentru realizarea obiectivelor;
- stabilirea eventualelor riscuri și obstacole și găsirea soluțiilor pentru gestionarea acestora;
- eficientizarea folosirii resurselor, atragerea unor noi surse de finanțare, a unor parteneri și clienți noi;
- monitorizarea, reexaminarea periodică, evaluarea și actualizarea realizării performanțelor;
- înlesnirea comunicării afacerii cu mediul extern.

Planul de afaceri trebuie:

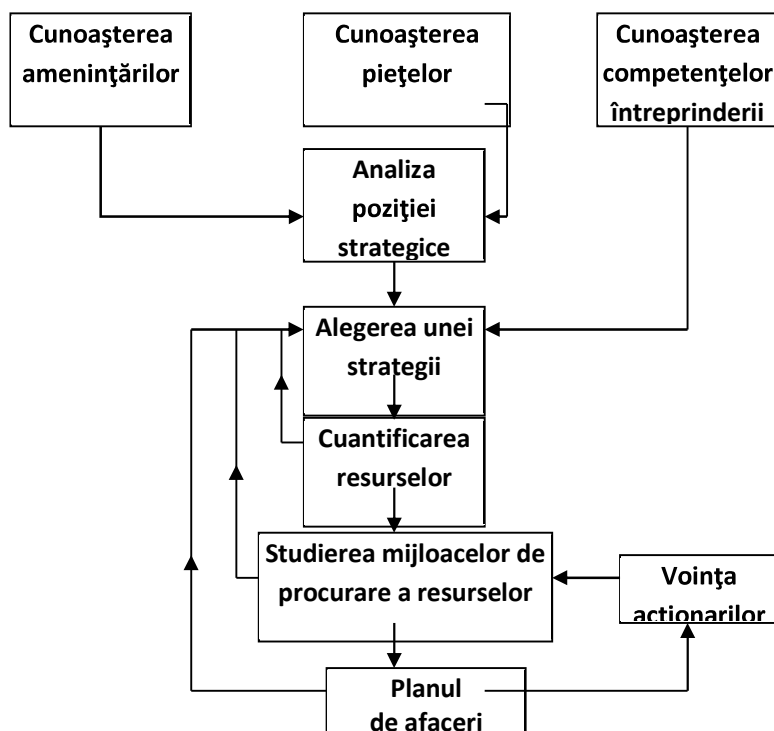
- să aibă un conținut clar și concis, să permită a fi citit și rezumat. Conciziunea – presupune sistematizarea informației în maxim 30-40 pagini (fără anexe) iar claritatea – un stil de redactare simplu, direct. Se recomandă prezentarea datelor numerice în anexe iar planul să aibă o mărime rezonabilă astfel încât să nu necesite un timp îndelungat pentru a fi citit;
- credibil și convingător, la obiect, să nu prezinte exagerări și discrepanțe între cifrele cuprinse în tabele și text. Documentele și datele prezentate în planul de afaceri trebuie să asigure credibilitatea acestuia;
- planul să fie coerent, atrăgător, scris în mod profesionist. Structurarea datelor impune organizarea acestora astfel încât să permită cititorului parcurgerea lesnicioasă a lucrării, atât pe module, cât și în totalitate, sesizarea cu ușurință a punctelor tari și slabe. Planul poate fi presărat cu ilustrații ale produselor și amplasamentului, grafice și tabele ale situațiilor financiare. Prezentarea trebuie să fie sobră, îngrijită, paginile numerotate și textul ușor de citit (sau bine tradus).

² **Richard Lloyd, Hans Peter Muth, Frederich H. Gerlach**, *Planul de afaceri*, Ed. Expert, București, 1997, p. 3

³ **Richard Stutetz**, *Planul de afaceri perfect. Ghid sistematizat al planificării de afaceri inteligente pentru manageri și întreprinzători*, Ed. ARC, 2001, p. 9

Elaborarea planului de afaceri presupune atât culegerea informațiilor referitoare la afacere, piață, management, finanțe, componentele mediului extern, cât și o analiză și structurare a informațiilor, în funcție de obiectivul propus.

Etapele construirii planului de afaceri



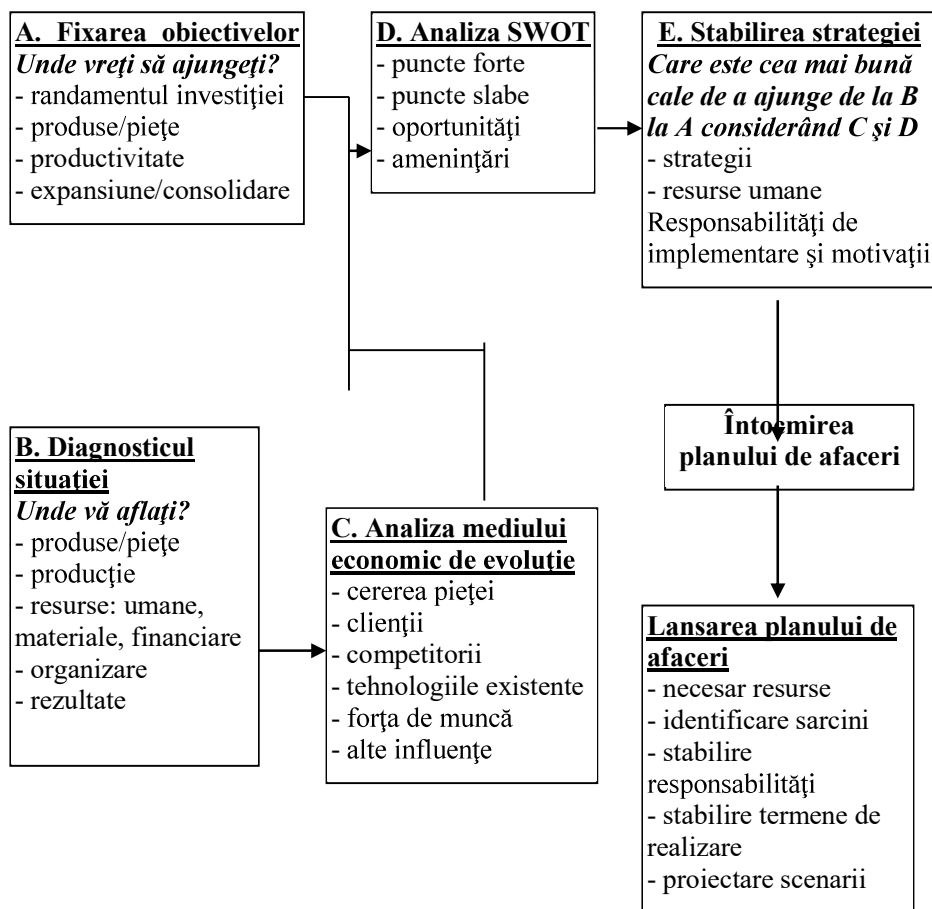
Procesul de elaborare a planului de afaceri poate să cuprindă mai multe etape⁴, cum sunt:

- examinarea în timp, o analiză detaliată a performanțelor firmei în ceea ce privește: produsul și serviciile furnizate, ramura de activitate, marketingul, producția, situația financiară, personalul, administrarea;
- clarificarea scopurilor, a ceea ce se încearcă să se realizeze;
- stabilirea premiselor/ipotezelor, adică definirea elementelor pe care se bazează planul de afaceri;
- cuantificarea sau traducerea în cifre sau sarcini a obiectivelor, pentru a face o evaluare a impactului asupra situației financiare;
- repartizarea resurselor și determinarea necesarului de resurse ce trebuie alocate pentru realizarea obiectivului;
- verificarea fezabilității și veridicității obiectivelor;
- analiza sensibilității și flexibilității planului de afaceri la modificarea unor ipoteze;

⁴ Alan West, *Planul de afaceri*, Ed. Teora, 2000, p. 18

- măsuri pentru situații neprevăzute, în sensul identificării dificultăților ce pot să apară în derularea planului de afaceri și definirea soluțiilor de abordare a acestor dificultăți.

2. Etape în realizarea planului de afaceri





3. STRUCTURA PLANULUI DE AFACERI

Pentru structura unui plan de afaceri nu poate fi propus decât un model orientativ, model care să fie adaptat în funcție de particularitățile afacerii și a obiectivului urmărit. Forma și structura planului de afaceri sunt influențate de criterii precum: adresabilitatea (adresat conducerii întreprinderii sau mediului extern); tipul afacerii (înființarea unei noi întreprinderi, dezvoltarea uneia deja existente, etc.); cerințele specifice (ale finanțatorului, ale clienților etc.).

Prin conținutul său, un plan de afaceri are în vedere: prezentarea afacerii/produsului, planul de marketing, datele financiare.

El cuprinde următoarele componente:

a) Scrisoarea explicativă, în care se arată scopul pentru care s-a întocmit acest document și principalele puncte de interes;

b) Un rezumat al planului de afaceri care cuprinde referiri la: statutul firmei și proprietarii ei, produsele, serviciile și avantajele oferite clienților, piața și concurența, situația financiară, suma de bani necesară, modul în care vor fi utilizați banii și rezultatele financiare scontate. Rezumatul trebuie să fie concis, nu mai mare de două pagini și să cuprindă toate datele importante din plan.

Conținutul cadru al unui plan de afaceri propriu-zis poate fi următorul:

c) Sinteza, care este o prezentare scurtă, clară, concisă și competentă a afacerii, a obiectivelor acesteia, a scopului pentru care a fost întocmit planul de afaceri. Ea servește la evaluarea planului de către partenerii de afaceri sau instituțiile financiare și vizează informarea succintă asupra întreprinderii, produsului oferit, pieței acestui produs, modalităților de realizare a produsului, felului în care produsul va ajunge la utilizator, echipa managerială (calificarea și disponibilitățile ei), necesarul de fonduri, sursele de finanțare și indicatorii economico-financiar. Ea trebuie scrisă cu „un ton” pozitiv și încrezător. Sinteza poate avea următoarea structură⁵: istoria firmei și activitatea curentă, conceptul și oportunitatea afacerii, descrierea produsului/serviciului, piața, echipa managerială, solicitările financiare și beneficiile oferite, alte informații cu impact asupra cititorilor.

Prezentarea afacerii, produsului are în vedere:

d) Identificarea agentului economic: denumirea firmei, forma juridică de constituire, adresa, obiectul de activitate, structura acționariatului etc.

e) Descrierea afacerii prin produsele/serviciile ce urmează a fi dezvoltate, implementate, misiunea întreprinderii, obiectivele strategice ale acesteia.

Planul de marketing este, în cadrul planului de afacere un element esențial pentru a preciza strategia, pentru a-i convinge pe clienți să cumpere produsele și serviciile, pentru creșterea vânzărilor, pentru planificarea tacticilor de vânzare și pentru a avea o vedere de ansamblu asupra concurenței pe piața pe care firma acționează. În același timp este un document anual care permite identificarea oportunităților de piață, fixarea obiectivelor firmei și găsirea mijloacelor de realizare a acestor obiective. Planul de marketing, se poate aprecia că este un document clar care arată cum crește firma. De aceea, la sfârșitul fiecărui an rezultatele planului de marketing vor fi evaluate astfel încât să se determine elementele care nu au funcționat și trebuie să fie modificate în planul de marketing pentru anul următor.

Planul de marketing trebuie să răspundă la cinci puncte: piața țintă; produsele și serviciile; strategia de preț; publicitatea și promovarea; distribuția și vânzarea.

f) Definierea pieței, o componentă importantă dar dificilă, care privește cererea, clienții, concurența, evoluția principalilor indicatori ce caracterizează piața. Se vor analiza dimensiunile și

⁵ Cristian Bișa (coordonator), Op.cit., p. 487



structura cererii cu detalierea metodelor pentru evaluarea datelor; descrierea clienților potențiali și a ponderii lor în totalul cererii, evoluția cererii, prezentarea concurenței, estimarea segmentului de piață pe care întreprinderea vrea să-l ocupe și evoluția acestui segment în perioada următoare.

Analiza pentru determinarea strategiei în ceea ce privește prețul are în vedere următoarele situații: *supraviețuirea*, *maximizarea creșterii vânzărilor* (sau preț de penetrare a pieței, *smântânirea pieței* (un preț ridicat pentru a atrage un segment de piață), *diferențierea prin marcă* (stabilirea unui preț ridicat pentru a oferi un produs de lux).

O parte importantă a strategiei are în vedere determinarea prețului produsului/serviciului. Aceasta se poate face în funcție de piață, cerere, concurență, de costuri etc.

Eficiența depinde de obiectivele firmei: dorința de a maximiza sau crește cifra de afaceri. În plus, pe lângă dorința firmei, piața și vânzările pot influența mult procesul de determinare a prețului. Cu toate acestea, în ceea ce privește stabilirea prețului, clientul, prin cererea sa reprezintă un punct de referință.

g) Distribuția produselor/serviciilor adică, strategia, fluxurile, structura, facilitățile și costurile ce privesc această activitate. Planul de distribuție sau de vânzare permite stabilirea unei relații de încredere între firmă și clienți în ceea ce privește calitatea serviciilor și produselor.

h) Furnizorii de materii prime, materiale, utilități, caracteristicile tehnice ale acestora, sursele de aprovizionare.

Cu ajutorul planului de marketing se creează o imagine care permite poziționarea firmei, astfel încât produsele și serviciile să atragă în mod natural clienții țintă. Clienții sunt adesea atrași prin utilizarea unor elemente cum sunt: prețul, serviciile post vânzare, personalul de vânzare, transportul produsului, diversitatea, moda, accesibilitatea etc.

Planul de marketing este esențial pentru firma care dorește să-și comercializeze produsele sau serviciile. El este recomandat pentru coordonarea mai exigentă a activității firmei. Complexitatea crescută a pieței, viteza de schimb și volumul mare de informație publicitară confirmă necesitatea și importanța elaborării unui plan de marketing anual, fiind recomandat pentru orice tip de firmă.

Planul operațional vizează:

i) Prezentarea produselor/serviciilor cu caracteristicile tehnice, tehnologice, avantajul comparativ față de produsele concurente similare, aspecte legale privind dreptul de folosire a brevetelor și mărcilor.

j) fotografiile, cataloage sau alte materiale de prezentare care să susțină gradul de noutate al produsului.

În această etapă din procesul de elaborare a planului de marketing trebuie definite obiectivele publicității și comunicării: *obiectivele informării*, *obiectivele de persuasiune*, *obiectivele de reamintire* au în vedere :

k) furnizorii de forță de muncă, necesarul de resursă umană, managementul, strategiile și obiectivele, modalitățile de selecție a forței de muncă, costurile, promovarea și motivarea personalului.

l) Costul de investiție și planul de finanțare care cuprinde determinarea necesarului de capital pentru investiție, cumpărarea terenului și amenajarea acestuia, achiziționarea echipamentelor și a dotărilor necesare realizării produsului, identificarea modalităților de finanțare a afacerii. Totodată se va include și planul de rambursare a creditelor.

m) Analiza economico-financiară, care are ca obiective: identificarea variantei optime privind configurația proiectului, realizarea unui plan de finanțare realist, prezentarea resurselor financiare disponibile și verificarea nivelului de profit prognozat.



- Pe baza datelor financiare se calculează o serie de indicatori financiar cum sunt:
- indicatorii de solvabilitate (rata datoriilor, rata de solvabilitate, rata de acoperire a activelor fixe, rata de acoperire a serviciului datoriei);
 - indicatorii de gestiune (viteza vânzărilor, viteza de rotație a stocurilor, a activelor, durata medie de stocare);
 - indicatorii de rentabilitate (marja de profit brut, rentabilitatea capitalului social, rentabilitatea activelor totale);
 - indicatorii de viabilitate (venitul net actualizat, rata internă a rentabilității financiare).

Determinarea unui prag de rentabilitate va permite:

- Repartizarea ansamblului cheltuielilor în cheltuieli fixe: chirii, salarii, asigurări și cheltuieli variabile.
 - Determinarea unei marje a costurilor variabile egală cu suma prevăzută a vânzărilor diminuată cu cheltuielile variabile antrenate automat de aceste vânzări și traducerea acestei marje într-un procent din cifra de afaceri (rata marginală a costurilor variabile).
 - Divizarea cheltuielilor fixe cu această rată de marjă pentru a obține pragul de rentabilitate, crescând cifra de afaceri care va permite plata tuturor cheltuielilor fixe.

Din momentul în care vânzările depășesc punctul mort (pragul de rentabilitate), firma începe să aibă beneficiu. Pragul de rentabilitate este un indicator care conferă un anumit realism planului de afaceri, el permițând o transformare a rezultatelor în articole vândute, ore efectiv lucrate.

n) Anexele, la care se fac, obligatoriu, trimiteri în textul planului de afaceri. Acestea cuprind contracte proformă, oferte de preț pentru materii prime, materiale etc., studii, fotografii.

Calitatea planului de afaceri depinde și de profesionalismul echipei de punere în aplicare a acestuia. Planul de afaceri trebuie susținut și promovat. Prezentarea trebuie să fie competentă, convingătoare și coerentă utilizându-se și materiale vizuale ajutătoare astfel încât mesajul clar și concis să-și atingă ținta. Planul de afaceri poate fi considerat, deci, punctul de plecare în realizare obiectivelor planificării.

4. Etica în afaceri

Etica reprezintă un sistem de norme de conduită a oamenilor, care permite aprecierea din punctul de vedere al criteriilor morale și sociale a ceea ce este bine sau rău în comportamentul indivizilor și al organizațiilor în scopul stabilirii unor raporturi, generatoare de performanță, de stabilitate și conviețuire pe bază de reciprocitate.

Termenul de **etică** provine din greaca veche – *ethos* = „obișnuință, moravuri, caractere”, iar cel de **morală** din latină – *mos, moris*, în sens mai larg având aceeași semnificație cu etica.

În afaceri etica urmărește dezvoltarea unor afaceri care să asigure durabilitate și responsabilitate față de mediul înconjurător, consumatori, clienți, furnizori. În acest sens este important ca întreprinzătorul să aibă ca preocupare permanentă responsabilitatea pentru actele proprii, pentru mediul socio –economic în care acționează organizația.

Pentru derularea unor afaceri în condiții de etică vom ține seama de:

a) Reglementările legale

Reglementările stabilesc cadrul limitativ în care se poate desfășura o activitate.

b) Normele și regulamentele comunității locale

Comunitatea locală emite o serie de regulamente prin care caută să-și protejeze cetățenii și mediul înconjurător. Aceste reglementări vizează protecția și gestionarea corectă a resurselor naturale, reducerea nivelelor de zgomot, salubritatea localităților, limitarea orelor de funcționare a firmelor etc.



c) Codurile etice sectoriale

Codurile etice reprezintă declarațiile unor grupuri de specialiști, care reglementează relațiile dintre proprii membri și celelalte categorii de indivizi cu care se realizează un contact. Astfel, poate să existe codul de conduită al medicilor, al inginerilor, al economiștilor, al managerilor etc.

d) Regulamentele și codurile firmei

Acestea stabilesc conduita în organizarea și funcționarea internă a firmei. Firmele și-au creat propriile coduri de etică, materializate într-o fișă de prezentare sugestivă ce prezintă modul în care angajații și conducătorii se implică în activitățile proprii și în tratamentul partenerilor.

Codurile etice și regulamentele firmei nu trebuie să reprezinte doar declarații frumoase, infirmate prin acțiunile derulate, conținutul acestora trebuind să fie însușit de către angajații firmei care vor milita permanent pentru materializarea lor.

e) Caracteristicile individuale

Educația din familie (se spune că „cei șapte ani de acasă” contează foarte mult), învățămintele din timpul școlarizărilor, contribuția bisericii în transmiterea unor mesaje cu un conținut etic și moral, mediul apropiat format din rude și prieteni, mentorii și modelele, experiența acumulată în relațiile umane, toate aceste elemente conduc la o viziune personală a ceea ce este bine, cinstit, corect, onest, altruist.

f) Starea firmei

Între standardul sau cum se spune în mod curent starea națiunii, a firmelor și comportamentul etic al conducătorilor și al celor conduși există o strânsă legătură. O stare de prosperitate, de normalitate a țării, a firmei constituie o premisă importantă pentru respectarea angajamentelor sociale etice. Dimpotrivă, o situație necorespunzătoare a țării, a firmei poate să diminueze angajamentul etic, în condițiile unor rezultate economice nefavorabile problemele sociale fiind neglijate sau chiar abandonate, generând un comportament neetic.

g) Presiunea socială

Presiunea socială se poate manifesta sub diferite forme și, ca atare, are rezultate contradictorii. Presiunea socială manifestată prin lupta sindicală poate limita capacitatea de decizie a managerului în ceea ce privește reducerea personalului, deci a șomajului, un act la prima vedere etic. Totuși, nu întotdeauna această măsură este etică, deoarece uneori se întârzie o restructurare necesară și, pe termen lung, întreprinderea dă faliment.

Dezvoltarea afacerii impune respectarea normelor specific definte de Autoritatea Națională de protecție a Consumatorilor în ceea ce privește conținutul produselor, etichetelor și modul de comercializare.



Bibliografie

1. **Ciochină I., (coord)**, *Managementul proiectării și derulării afacerilor*, Ed. Independența Economică, 2009
2. **West A.**, , *Planul de afaceri*, Ed. Teora, 2000,
3. **Lloyd R., Muth H.P., Gerlach F.**, *Planul de afaceri*, Ed. Expert, București, 1997,
4. **Stutetz R.**, *Planul de afaceri perfect. Ghid sistematizat al planificării de afaceri inteligente pentru manageri și întreprinzători*, Ed. ARC, 2001,
5. **Pleter T. Oc.**- *Administrarea afacerilor*, Ed. Cartea Universitară, București, 2005,
6. **Puiu, Al.** -*Management. Analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007
7. **Ordonanță de urgență nr. 44 din 16 aprilie 2008 privind** desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale
8. **Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale**, republicată, actualizată la zi și consolidată.
9. **ORDIN nr. 594 din 15 decembrie 2014** privind modificarea Ordinului președintelui Autorității Naționale pentru Protecția Consumatorilor nr. 72/2010 privind unele măsuri de informare a consumatorilor,
10. **Comisia Europeană**, *Să înțelegem politicile Uniunii Europene: Mediu*, <https://publications.europa.eu/ro/publication-detail/-/publication/3456359b-4cb4-4a6e-9586-6b9846931463>



MODULUL II – MARKETINGUL ȘI MANAGEMENTUL MARKETINGULUI

PARTEA 1. BAZELE MARKETINGULUI

-

1.1.1. Înțelegerea conceptului de marketing

Marketingul reprezintă procesul social și managerial prin care indivizi și grupuri de indivizi obțin ceea ce le este necesar și doresc prin crearea, oferirea și schimbul de produse având o anumită valoare.

O definiție cuprinzătoare a marketingului trebuie să includă următoarele trei elemente:

a) Noua concepție sau optică caracteristică marketingului înseamnă:

- în primul rând ca orientarea, organizarea și desfășurarea activităților economice să se alinieze scopului satisfacerii nevoilor (efective și potențiale) ale consumatorilor și/sau utilizatorilor cu maximum de eficiență.

- în al doilea rând, racordarea permanentă a activității întreprinderii la cerințele mediului, printr-un set de strategii de adaptare a ofertei la cerințele, exigențele și dorințele reale ale consumatorilor.

- în al treilea rând, preocuparea permanentă din partea întreprinderii de a adopta o atitudine ofensivă față de mediul în care evoluează și își desfășoară activitatea.

b) Marketingul implică desfășurarea unor activități practice în măsură să faciliteze materializarea noii orientări a întreprinderii. Este vorba, pe de o parte, de activitățile și operațiunile obișnuite prin care întreprinderea își utilizează resursele materiale, financiare și umane și obține anumite bunuri sau servicii, aliniate necesităților pieței, și, pe de altă parte, de activitățile specifice marketingului care materializează noile raporturi ale întreprinderii cu exteriorul.

c) Desfășurarea activităților întreprinderilor în noua optică cere utilizarea unui **instrumentar științific de marketing** care să asigure cercetarea pieței și a nevoilor de consum și obținerea setului de informații necesare procesului decizional

1.1.2. Cunoașterea funcțiilor marketingului

Rolul marketingului este foarte bine pus în evidență de funcțiile sale:

→ **Investigarea pieței, a necesităților de consum - funcție premisă** – care începe cu mult înaintea fabricării produsului și continuă până în momentul intrării sale în consum și chiar după aceea;

→ **Conectarea dinamică a întreprinderii la mediul social-economic - funcție mijloc** – prin care se asigură mobilizarea resurselor materiale, financiare și umane ale întreprinderii, pentru a răspunde cât mai fidel, prin produsele pe care le fabrică și/sau comercializează, nevoilor purtătorilor cererii;

→ **Satisfacerea pe un plan superior a nevoilor consumatorilor - funcție obiectiv** – ce definește finalitatea activității întreprinderii, recunoașterea socială, de facto a concordanței dintre utilitatea produselor fabricate și nevoile vizate;

→ **Maximizarea profitului, a eficienței economice - funcție obiectiv** – ce reține atenția asupra faptului că scopul activității economice a întreprinderii este profitul, iar satisfacerea nevoilor de consum constituie mijlocul cel mai sigur de obținere a profitului.

1.1.3. Descrierea etapelor de dezvoltare a conceptului de marketing

În dezvoltarea sa marketingul a parcurs următoarele etape: