UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

Instrumente Structurale
2007-2013

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
OIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST

Investește în oameni!

Start-up: o șansă pentru șomeri dar și pentru regiunea de NE (START-UP NE)
proiect cofinanțat din **FONDUL SOCIAL EUROPEAN** prin:
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013
Axa prioritară 5: Promovarea măsurilor active de ocupare
Domeniul major de intervenție: 5.1 Dezvoltarea și implementarea măsurilor active de ocupare
Număr de identificare proiect: POSDRU/99/5.1/G/76304

Start-up: o șansă pentru șomeri dar și pentru regiunea de NE (START-UP NE)

SUPORT CURS

COMPETENȚE CHEIE COMUNE MAI MULTOR OCUPAȚII

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

Fundația Corona

2011

CENTRUL DE MEDIERE ȘI SECURITATE COMUNITARĂ

UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ŞI PROTECŢIEI SOCIALE
AMPOSDRU

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013

Instrumente Structurale
2007-2013

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ŞI PROTECŢIEI SOCIALE
OIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST

Investeste in oameni!
Start-up: o sansa pentru someri dar si pentru regiunea de NE (START-UP NE)
Proiect cofinantat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN prin:
Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013;
Axa prioritara 5: Promovarea masurilor active de ocupare;
Domeniul major de interventie: 5.1
Dezvoltarea si implementarea masurilor active de ocupare;
Numar de identificare proiect: POSDRU/99/5.1/G/76304

Start-up: o sansa pentru someri dar si pentru regiunea de NE (START-UP NE)

SUPORT CURS

COMPETENTE CHEIE COMUNE MAI MULTOR OCUPATII COMPETENTE ANTREPRENRIALE

2011

Fundaţia Corona

B-dul. Chimiei, nr. 1 A, et. 2, Iasi;
Tel.: 0232 244 530;
Fax: 0232 244 536;
www.fundatiacorona.org

Str. Pantelimon, nr. 32, et. 5, Iasi;
Tel.: 0232 252 920;
Fax: 0232 252 926;
www.cmsc.ro

CENTRUL DE MEDIERE ŞI SECURITATE COMUNITARĂ

SUMAR

I. Antreprenoriat in peisajul economic si social al Regiunii Nord-Est 5
I.1. 1.1. Scurta caracterizare economica si sociala a Regiunii Nord-Est 5

II. Definitii ale termenilor: afacere, profit si antreprenor 8
II.1. Posibile definitii pentru termenul „afacere” 8
II.2. Si acum sa definim “antreprenorul” 9

III. Drumul catre marile branduri 10
III.1. Scurta istorie a Microsoftului 10
III.2. Portret de investitor: George Soros – omul care a invins Banca Angliei 10
III.3. Apple Inc. 11
III.4. Coca-Cola, Nokia si Dacia, cele mai de incredere branduri pentru internautii romani . 11

IV. Cercetari efectuate inainte de a alege o afacere 13
IV.1. Trasaturile de caracter ale antreprenorilor 13
IV.2. Analiza trasaturilor din punct de vedere macroeconomic 13
IV.2.1. Comportamentul antreprenorial 13
IV.2.2. Cererea si oferta antreprenoriala 14
IV.2.3. Rolul tehnologiei 14
IV.2.4. Rolul dezvoltarii economice 14
IV.2.5. Rolul factorilor demografici (maturitate, durata de viata) 14
IV.2.6. Rolul institutiilor de sprijin 15
IV.2.7. Cultura - factor decisiv care determina comportamentul antreprenorial 15
IV.3. Tipologii de antreprenori 15

V. Variante de debut in afaceri 17
V.1. Achizitionarea unei francize 17
V.2. Posibile moduri de pornire a unei afaceri 18

VI. Mediul extern, furnizor al informatiilor de baza – juridice si economice, Ministere si institutii guvernamentale, institutii neguvernamentale 19
VI.1. 6.1. Organizatii guvernamentale 19
VI.2. Organizatii neguvernamentale (CCI din Romania, Curtea de Arbitraj Comercial International, Centrele de Afaceri) 20

VII. Cercetare – investigare 22
VII.1. Cercetarea 22
VII.2. Stabilirea obiectivelor 24

VIII. Management si gestiune 26
VIII.1. Managementul 26
VIII.2. Administrator la o societate comerciala 26
VIII.3. Taxa pe Valoarea Adaugata 27
VIII.4. Cheltuielile firmei 28
VIII.5. Impozitul platit de firma 28
VIII.6. Managementul fluxurilor de numerar 29
VIII.6.1. Principalele categorii de standarde de contabilitate 29
VIII.6.2. Notiunea de flux si interpretarile sale 29
VIII.6.3. Tabloul de finantare nevoi-resurse 30
VIII.6.4. Fluxurile de trezorerie ale activitatii de exploatare 30
VIII.7. Bilantul contabil. Patrimoniul 31
VIII.8. Operatiuni contabile si documente 35
VIII.9. Contabilitatea de gestiune 36

IX. Resurse umane **37**
IX.1. Analiza si descrierea posturilor 37
IX.2. Organigrama 38
X. Publicitatea si brandingul **39**
XI. Plan de actiune **42**
XI.1. Sursele de finantare ale intreprinderilor: forme specifice 42
XI.2. Autofinantarea 42
XI.3. Aporturile la capitalul propriu 43
XI.4. Continutul si caracteristicile actiunilor 43
XI.5. Recurgerea la indatorare (imprumuturi) 43
XII. Alegerea structurii firmei **44**
XII.1. Forme juridice de organizare a micilor intreprinderi 44
XII.2. Cadrul legal pentru organizarea activitatii intreprinzatorilor 45
XII.3. Inregistrarea firmei 46
XIII. Planul de afaceri **49**
XIV. Teme suplimentare de dezbatere si dialog **52**
Bibliografie: **52**

I. Antreprenoriat in peisajul economic si social al Regiunii Nord-Est

Un posibil raspuns la intrebarea „cum si unde pot fi antreprenor" putem obtine studiind potentialul zonei si analizandu-ne propriul profil.

Scurta caracterizare economica si sociala a Regiunii Nord-Est:

Utilizand datele furnizate de Ministerul Dezvoltarii Regionale si Turismului precum si de Institutul National de Statistica, obtinem tabloul economic al Regiunii Nord-Est cu caracteristici a caror cunoastere este esentiala in decizia antreprenoriala.

Regiunea Nord-Est este regiunea cea mai slab dezvoltata a Romaniei. In interiorul regiunii, cele mai sarace zone sunt sudul judetului Iasi, sud-estul judetului Neamt, estul judetului Bacau, judetele Botosani si Vaslui. In special vestul regiunii, care a fost in anii 60 – 70 obiectul unei industrializari fortate (mobila, chimie, materiale de constructii, constructii de masini, textile), a intrat intr-un proces de dezindustrializare in ultimii 10 ani (intreprinderi din ramura chimie, petrochimie, usoara, constructii de masini, mobila), ceea ce a agravat situatia economica, estul regiunii fiind traditional subdezvoltat.

In afara disparitatilor de dezvoltare vest–est, in Regiunea Nord-Est sunt evidente de asemenea disparitatile urban-rural in ceea priveste gradul general de dezvoltare, dotarile infrastructurale de toate tipurile, gradul de atractivitate a investitiilor. In acelasi timp se manifesta un alt fenomen ingrijorator, legat de declinul oraselor mici si mijlocii, indeosebi cele monoindustrirale, care tind sau chiar s-au decuplat de la procesul de crestere economica, nemaiputand sa-si indeplineasca functiile urbane.

Populatia ocupata este apropiata mediei pe tara, de 33,8%. O pondere foarte mare o detine populatia ocupata in agricultura (42,7%), mai ales in judetele Botosani (52,9%) si Vaslui (51,2%). Ponderea populatiei ocupate in industrie si servicii se afla sub media pe tara (23,5 %), respectiv 19,4, judetele Botosani (15,1%) si Suceava (16,8%) avand cel mai mic grad de ocupare in industrie, iar judetul Vaslui (30,0%) in domeniul serviciilor. De asemenea, aceste judete se confrunta si cu o evidenta ramanere in urma a gradului de tehnologizare industriala si agrara, precum si cu un nivel redus de calificare a populatiei.

In ultimii ani, a avut loc o scadere a ponderii populatiei ocupate (de la 64.2% in 2000 la 33,8% in 2005). O diminuare accelerata a populatiei ocupate a avut loc in judetul Botosani, unde, un procent mare al populatiei lucreaza in agricultura. (52,9%). Numeroase persoane in varsta de munca din aceasta regiune lucreaza temporar sau permanent in activitati economice in Bucuresti, Banat, Transilvania, Europa de Vest si Israel. In satele bucovinene, dupa plecarea populatiei tinere masculine apte de munca, se manifesta o tendinta de emigrare si a femeilor, pentru a munci in strainatate, astfel ca in multe localitati au ramas persoane varstnice si copii. In multe din aceste localitati activitatea de constructii este impresionanta, materia prima utilizata fiind lemnul. In acest fel s-au accentuat discrepantele intre localitatile regiunii din punct de vedere al nivelului general de dezvoltare si indeosebi al dotarilor infrastructurale.

Somajul inregistreaza o valoare superioara (6,8%) celei nationale (5,9%), judetul Vaslui ajungand la 10,1%. Rata somajului feminin are valori inferioare ratei somajului in toate judetele regiunii. Cauzele se pot gasi in existenta mai multor locuri de munca pentru femei (confectii si industria hoteliera) si a faptului ca numeroase femei lucreaza in strainatate.

Conform documentelor date publicitatii de catre Ministerul Dezvoltarii Regionale si Turismului, analiza SWOT a Regiunii Nord-Est are in esenta urmatorul continut:

PUNCTE TARI	PUNCT SLABE
• Drumul european E85 (strabate regiunea pe directia nord-sud), coridorul pan-european IX; trei aeroporturi internationale Iasi, Suceava si Bacau; • Trei centre universitare cu infrastructura de baza in domeniul cercetarii, dezvoltarii si inovarii in Iasi, Suceava, Bacau; • Centre culturale (Iasi, Suceava), manastiri (Agapia, Varatec, Voronet, Iasi, Moldovita, Sucevita, etc), monumente istorice (Cetatea Neamtului, Cetatea de Scaun a Sucevei, Hanul Domnesc din Suceava, Biblioteca Centrala Universitara din Iasi, Biserica Trei Ierarhi - Iasi, etc.), de importanta nationala si internationala (patrimoniul UNESCO); • Bucovina: zona traditional mai dezvoltata (sectorul serviciilor) cu influenta asupra arealelor limitrofe; • Oferta turistica diversificata, cu specific in eco si agroturism; • Infrastructura de telecomunicatii bine dezvoltata si cu un grad ridicat de acoperire; • Numar ridicat de IMM-uri de marime mica si mijlocie ale localnicilor reintorsi din strainatate (doar in Bucovina); • Specific mestesugaresc (lemn, olarit, textile) si culinar bine conturate; • Resurse de sol (paduri de rasinoase, soluri fertile), subsol (sare, hidrocarburi), resurse hidroenergetice; • Forta de munca calificata in industria chimica, petrochimica, metalurgica, textila, lemn si prelucrarea acestuia.	• Cea mai scazuta valoare a indicatorului PIB regional/locuitor dintre toate regiunile (71,7% din media nationala – 2002 • Cea mai ridicata rata a saraciei dintre toate regiunile –40.7% in 2001 (calculata conform metodologiei CAPSIS, pe baza indicatorul agregat al veniturilor si beneficiilor sociale). • Cea mai mare rata de mortalitate infantila dintre toate regiunile (20.1 decese/1000 nascuti vii - judetul Vaslui 23.5 decese/1000 nascuti vii), superioara mediei nationale (16.7 decese/1000 nascuti vii); • Productivitatea muncii inferioara celei nationale; • Cel mai redus numar de IMM-uri dintre toate regiunile tarii; • Productivitate slaba in agricultura (numai 21% din PIB regional); • Nivel scazut al infrastructurii rutiere modernizate, precum si legaturi aeriane deficitare; • Grad scazut de ocupare turistica in raport cu potentialul turistic existent; • Grad scazut de atractivitate a majoritatii oraselor mici si mijlocii neavand un profil economic bine conturat (cel mai redus procent de ISD, grad scazut de ocupare turistica); • Grad scazut al populatiei ocupate in domeniul serviciilor, inclusiv in constructii; • Ponderea ridicata a populatiei concentrate in mediul rural (59.23%); • Rata ridicata a somajului in regiune (12.3% in judetul Vaslui); • Numeroase intreprinderi putin viabile cu capacitate redusa de adaptare technologica si manageriala; • Vulnerabilitate la fenomene naturale (inundatii, alunecari masive de teren), datorita lucrarilor civile insuficiente si taierilor masive de paduri; • Relatii de transport dificile spre Vestul Europei, in special in perioada de iarna (trecatori carpatice des blocate: Tihuta si cheile Bicaz); • Vulnerabilitatea structurala a populatiei datorita plecarii masive a barbatilor la munca in stainatate, agravata de tendinta de limitare a ofertelor pentru femei (preconizata criza a industriei usoare); • Resurse de subsol (hidrocarburi) limitate si taieri masive a padurilor;

OPORTUNITATI	AMENINTARI
• Posibilitatea dezvoltarii schimburilor comerciale datorita amplasarii regiunii pe viitoarea granita de est a Uniunii Europene: zone de concentrare pentru logistica produselor destinate comertului cu Estul Europei; • Incurajarea practicarii unor noi forme de turism si valorificarea mostenirii istorice, culturale spirituale si de traditie; • Posibilitatea dezvoltarii mediului de afaceri ca rezultat al constructiei parcurilor industriale, stiintifice si a incubatoarelor de afaceri; • Materii prime: materiale de constructii, lemn, capabile sa atraga investitorii straini; • Modernizarea aeroporturilor din regiune poate sustine mediul de afaceri regional, devenind puncte de plecare pentru itinerariile turistice regionale; • Experienta profesionala si infuzie de capital provenind de la persoanele care lucreaza in strainatate.	• Lipsa de coeziune a masurilor de dezvoltare economica si sociala pe fondul accentuarii lipsei de incredere a populatiei in redresarea economica a tarii; • Slaba competitivitate a firmelor de profil din regiune cu cele din statele membre dupa accederea Romaniei in U.E.; • Continuarea exodului „materiei cenusii” si, in general, a fortei de munca, catre alte regiuni ale tarii si in strainatate; • Extinderea zonelor afectate de dezastre naturale (alunecari de teren, inundatii); • Marirea discrepantei intre zona Bucovinei, mai dezvoltata si restul regiunii.

II. Definitii ale termenilor: afacere, profit si antreprenor

II.1. Posibile definitii pentru termenul „afacere”

In economie , afacerea reprezinta stiinta sociala de a conduce oamenii astfel incat acestia sa organizeze si sa mentina o productivitate colectiva in scopul indeplinirii scopurilor paricular creative si productive ce genereaza, de obicei, profit.

Etimologia cuvantului afacere se refera la stadiul de “a fi ocupat” in context individual dar si in sensul comunitatii sau al societatii. Cu alte cuvinte a fi ocupat inseamna a efectua o munca profitabila si comercial viabila. Termenul afacere are cel putin trei utilizari depinzand de scop:

1. In sens restrans afacerea poate fi o entitate recunoscuta legal intr-o societate economica unde indivizii se organizeaza pe baza unei expertize si abilitatilor de a aduce inovare sociala si tehnologica.
2. In economiile predominant capitaliste, afacerile sunt formate numai cu scopul de a obtine profit si sa augmenteze bogatia personala a proprietarilor lor.
3. Proprietarii si operatorii unei afaceri au ca obiectiv principal chitanta sau obtinerea unui rezultat financiar in schimbul muncii lor –care este concretizat in consumul de timp si energie – si pentru abilitatea lor de a accepta riscul – investind efort si bani fara a se astepta la un succes sigur.
4. Exceptie de la aceasta regula fac acele afaceri care sunt cooperative sau institutii guvernamentale.

Astazi, prin afacere se intelege cel mai adesea efortul organizat al unor indivizi de a produce si vinde pentru profit bunurile si serviciile care satisfac cereri ale societatii.

In traditia liberei intreprinderi indivizii sunt liberi sa decida ce sa produca, cum sa produca si la ce pret sa vanda.

Afacerile sunt de doua feluri:

- B2C (business to consumer), daca produsele si serviciile oferite se adreseaza consumatorilor si
- B2B (business to business), daca produsele si serviciile oferite se adreseaza altor afaceri, acestea incorporandu-le in propriile produse si servicii.

O afacere are doua scopuri sau obiective fundamentale:

- Supravietuirea - sa reziste pe piata un timp indefinit, infruntand concurenta, sindicatele, autoritatile, luptand cu propriile ineficiente, evaluand riscurile si asigurandu-se impotriva lor.
- Castigul sau profitul – sa maximizeze avantajele proprietarilor afacerii-intreprinzatorilor, actionarilor sau patronilor.

O afacere adevarata reprezinta transformarea muncii, imaginatiei, riscului si capitalului intreprinzatorului in profit durabil, cu care societatea sau clientela va rasplati satisfacerea nevoilor sau placerilor ei.

Posibile definitii pentru “profit”:

- Profitul este surplusul obtinut de o societate comerciala atunci cand venitul total pe care aceasta il obtine din toate activitatile sale depaseste cheltuielile necesare realizarii acestor activitati.
- Profitul brut (profitul impozabil) efectiv realizat al unei societati comerciale este calculat prin scaderea tuturor cheltuielilor (efectuate in limitele permise) din venitul total obtinut de societate.
- Profitul net se calculeaza prin scaderea din profitul brut a cotelor de impozit pe profit. Impozitul pe profit este un impozit personal, iar in cadrul reformei fiscale din Romania impozitul pe profit ocupa un rol important atat prin prisma contributiei sale la formarea veniturilor bugetare cat si prin influentarea activitatilor generatoare de profit.

II.2. Si acum sa definim "antreprenorul"

In literatura de specialitate se intalnesc o multitudine de tendinte in definirea unor concepte.

Astfel in lucrarea lui A. Marshal „Priciple Of Economics"(1890) mentioneaza importanta antreprenoriatului pe care il considera „un motor al dezvoltarii societatii", opinia sa apartinand teoriilor neoclasice. El considera antreprenorul ca furnizor de marfuri si promotor al proceselor de inovare si progres, aratand ca acesta:

- detine toata responsabilitatea asupra afacerii, exercitand totodata intregul control asupra acesteia;
- el poate fi si manager-intreprinzator care raspunde atat pentru coordonarea fortei de munca, gestionarea capitalului investit, cat si pentru devoltarea productiei si viabilitatea afacerii asumandu-si riscul in acest sens;
- cauta permanent noi oportunitati de inovare si modernizare a produselor si proceselor de productie precum si de reducere a pierderilor in vederea minimizarii costurilor;
- antreprenorul trebuie sa posede maiestrie, iscusinta si abilitati deosebite fiind capabil sa se gandeasca simultan la o paleta larga de lucruri si activitati.

Sorin Vaduva mentioneaza ca antreprenorul:

- poate fi considerat prototipul managerului de succes care pune in practica si valorifica experienta sa profesionala (de manager si de intreprinzator),
- asumandu-si riscuri si responsabilitati in calitate de patron, conducator, antreprenor, manager, intreprinzator, avand totodata un comportament adaptat la mediul concurential.

La randul sau Kirzner, in lucrarea sa „Competitie si antreprenoriat" descrie antreprenorul:

- ca fiind o persoana activa capabila sa identifice si sa exploateze oportunitatile de profit inaintea altora.
- dovedeste echilibrul si valorifica experienta bazata pe cunoastere, vigilenta si risc;
- calitatile cerute antreprenorului sunt vigilenta, rapiditatea in reactii (sa fie cu un pas inaintea altora), capacitatea de a face diferenta dintre oportunitatile reale si cele aparente;
- in profilul psihologic al antreprenorului trebuie sa se regaseasca abilitati si calitati de conducator si inovator.

Antreprenoriatul, constituie in primul rand o activitate pusa in slujba obiectivelor organizatiei, avand ca principal scop maximizarea profitului.

Antreprenoriatul se raporteaza la un anumit tip de organizatie (de regula un IMM cu dimensiuni mici sau mijlocii ca numar de angajati) care pune in evidenta particularitatile semnificative legate de procesul de gestionare a resurselor. In acest context, antreprenoriatul este considerat ca una dintre cele mai importante functii dintr-o societate, daca nu cea mai importanta pe care se spijina acea societate.

Vesper mentioneaza „Domeniul general al antreprenoriatului nu vizeaza doar crearea de noi afaceri de catre anumiti indivizi", acesta precizand ca antreprenoriatul are si alte dimensiuni privind oportunitatile de profit, limitarea risipei, asumarea riscului.

III. Drumul catre marile branduri

III.1. Scurta istorie a Microsoftului

In anul 1968 a fost fondata compania MITS (Micro Instrumentation and Telemetry Systems), de catre Ed Roberts. Aceasta era mică companie de electronica, care, mai tarziu, a inceput sa produca si calculatoare. In 1974 era construit primul calculator personal – Altair – care a avut un impact real pe piata. Acesta era produs de o mica firma din Albuquerque, in statul New Mexico. Bill Gates si Paul Allen, au fomat un parteneriat de afaceri numit Micro-Soft (de la software de microcalculator) in Albuquerque, statul New Mexico. Scopul lor era de a dezvolta limbaje pentru Altair si pentru alte microcalculatoare care urmau sa apara in curand pe piata. **Era prima companie creata cu scopul precis de a produce programe pentru acest tip de echipament.**

Primul contract incheiat de Microsoft a avut ca obiect scrierea limbajului **BASIC pentru calculatorul Altair**. **Contractul a devenit un model** pentru viitoarele intelegeri asupra licentelor de software, deoarece permitea companiei Microsoft sa detina proprietatea asupra limbajului pe care-l concepuse, indiferent de cine l-ar fi utilizat sau vandut in viitor.

Microsoft a dispus de o dominatie clara pe piata limbajelor pentru microcalculatoare pana in anul 1978. **Vanzarile companiei pentru anul 1977 au fost de 500.000 de dolari.** Editorul unui ziar deschizator de drumuri in domeniul microcalculatoarelor, Kazuhiko Nishi este cel care va aduce firma Microsoft in Japonia si totodata cel care a lansat revista de calculatoare ASCII. Compania ASCII a inceput sa distribuie si programe. In anul 1982, Gates si Nishi realizeaza primul calculator portabil, iar la 10 noiembrie **1983** Microsoft anunta lansarea programului numit **Windows** - moment care s-a petrecut doi ani mai tarziu. Gates da marea lovitura in lumea informaticii, tot in 1983, furnizand IBM - cel mai mare producator de PC-uri – sistemul de operare care permite functionarea calculatoarelor. Faimosul **MS-DOS** este departe de a fi o inventie a lui Bill Gates. Pentru sistemul de operare care i-a adus primele miliarde de dolari, Bill Gates a platit numai 50 de mii de dolari (banii de buzunar ai milionarului pe atunci) unei mici firme din Seattle, fara a fi nevoit sa investeasca nici o ora de munca in fata calculatorului.

In anul 1985 Word a fost lansat pentru Macintosh. A fost considerat cel mai bun la acel moment. In mai acelasi an, un alt program urmeaza sa fie lansat -Excel. Anul 1987 este cel in care rapoartele fiscale indicau faptul ca Microsoft a devenit prima companie de software. La 6 octombrie Excel a fost lansat pentru Windows si a fost considerat ca fiind cel mai bun program pana la acel moment al Microsoft-ului.

In prezent peste **60 de milioane de oameni utilizeaza produsele firmei Microsoft** pe calculatoarele lor. Avand produse de mare succes in fiecare categorie de soft, incepand cu sisteme de operare si pana la programe de calcul tabelar si programe de text, asta fara sa mentionam renumitul mediu grafic Windows care a doborat toate recordurile la vanzari, deciziile astfel luate la Microsoft influenteaza direct intreaga industrie soft si, asfel, optiunile tuturor celor care utilizeaza calculatoare. In 1986 Bill Gates si-a lansat firma in forta si a devenit miliardar la varsta de 30 de ani. De atunci Microsoft a devenit una dintre cele mai mari firme ale caror cotatii la bursa sunt intens urmarite pe Wall Street iar milioane de investitori ii urmaresc cu rigurozitate activitatea zilnica.

III.2. Portret de investitor: George Soros – omul care a invins Banca Angliei

George Soros, nascut la Budapesta in 1930, si-a creat o notorietate internationala cand, in septembrie 1992, a riscat **10 miliarde de dolari pe o singura speculatie cand a pariat pe o scadere a lirei britanice. S-a dovedit ca investitorul a avut dreptate, iar intr-o singura zi de tranzactionare a obtinut un profit de un miliard de dolari, dupa care acesta a raportat ca tranzactia i-a adus un profit de aproape doua miliarde de dolari. Drept urmare, Soros este cunoscut ca fiind "omul care a invins Banca Angliei".**

George Soros este un maestru in transpunerea trendurilor economice internationale in parieri impotriva cresterilor preturilor la obligatiuni si a monedelor. Ca un investitor, acesta este un speculator pe termen scurt, care a facut pariuri uriase pe directiile pietelor financiare. Soros credea ca pietele financiare pot fi descrise ca fiind haotice. Pretul actiunilor si a monedelor depind de persoane sau de traderi - atat profesionisti cat si neprofesionisti – care cumpara si vand aceste active. Aceste persoane actioneaza, de cele mai multe ori, bazandu-se mai curand pe sentimente, decat pe consideratii logice.

Soros crede, de asemenea, ca participantii la pietele de capital se influenteaza unul pe altul si se misca sub forma de turma. Acesta a declarat ca de cele mai multe ori se misca in sensul turmei, dar cauta intotdeauna oportunitati de a face ceva diferit pentru a obtine un profit mai mare.

Cum a ales cel mai bun moment al pietei? Soros declara ca avea o reactie fizica instinctiva de a cumpara sau a vinde, transformand strategia sa intr-una greu de intrecut.

III.3. Apple Inc.

Apple Inc. (pana in ianuarie 2007 **Apple Computer, Inc.**) este o companie din Silicon Valley, cu sediul in Cupertino, California, cu scop principal de activitate in tehnologia computerelor. Cunoscuta mai ales pentru computerele Macintosh, Apple are o reputatie de inovatie in industria de inalta tehnologie.

Istorie:

In 1976, Steve Jobs si Steven Wozniak porneau o firma de produse electronice intr-un garaj inchiriat din Palo Alto, in sudul Californiei. Acest garaj este temelia a ceea ce urma sa devina curand "Silicon Valley". Cunoscuta mai ales pentru computerele Macintosh, Apple are o reputatie de inovatie in industria de inalta tehnologie.

Apple Store , New York City

La 15 august 1998 Apple a introdus pe piata un nou calculator care aminteste de Macintosh 128k: iMac. Echipa de design a iMac-ului a fost condusa de Jonathan Ive, cel care mai tarziu avea sa faca designul **iPod-ului si iPhone-ului.**

2005 – prezent:

In anul 2010 compania Apple a lansat computerul tableta iPad, mai intai in Statele Unite ale Americii si pe cele 2 continente ale Americii, care imediat a devenit celebru. Acesta indeplineste in acelasi timp rolul mai multor aparate sau dispozitive mobile, ca de ex. *smartphone* mobil, aparat de navigatie dupa sistemul GPS, e-Reader (cu acesta se pot accesa biblioteci si librarii digitale si citi carti pe ecranul iPad), browser Internet, jocuri electronice, dictionare electronice si multe altele.

III.4. Coca-Cola, Nokia si Dacia, cele mai de incredere branduri pentru internautii romani

Coca-Cola si Nokia au fost desemnate de internautii romani drept cele mai de incredere si mai populare branduri online, in timp ce Dacia este lider in randul brandurilor romanesti, potrivit studiului "Leading Brands by Romanian Internet Users", realizat de Gemius, in colaborare cu Evensys.

Conform studiului, Coca-Cola si Nokia sunt cele mai apreciate branduri in randul utilizatorilor romani de internet cu varste de 18-45 de ani, cele doua branduri fiind percepute drept populare si de incredere. In randul brandurilor romanesti, Dacia este pe prima pozitie din punct de vedere a popularitatii, increderii pe care o inspira consumatorilor si prezentei online.

In clasamentul general al brandurilor, realizat pe baza raspunsurilor spontane ale internautilor, primele zece pozitii sunt ocupate de Coca-Cola, Nokia, Adidas, Nike, Dacia, McDonald's, Pepsi, Google, Microsoft si Yahoo. Atunci cand este vorba de clasificarea brandurilor in functie de increderea pe care le-o inspira, configuratia topului este urmatoarea: Nokia, Coca-Cola, Mercedes, Nike, Adidas, Sony, Pepsi, BMW, Microsoft si Audi. In opinia internautilor romani, brandurile cu cea mai mare prezenta online in general sunt Google, Yahoo, Coca-Cola, Microsoft, Nokia, Vodafone, Orange, Nike, Adidas si Sony.

Atunci cand este vorba de brandurile romanesti, cele mai populare 10 sunt, in opinia utilizatorilor, Dacia, Arctic, Ursus, BCR, Unirea, Murfatlar, Bergenbier, Petrom, Eugenia si Dorna. Brandurile Dacia si Arctic se mentin pe primele locuri si in clasamentul celor mai de incredere branduri romanesti, ele fiind urmate de BCR, Dorna, Ursus, Borsec, Petrom, Murfatlar, Napolact si Poiana. Cele mai prezente marci romanesti online au fost desemnate Dacia, BCR, Domo, Neogen, Altex, Bergenbier, Petrom, Romtelecom, Ursus si Arctic.

Atunci cand este vorba de brandurile romanesti si straine care exista exclusiv online, clasamentul realizat spontan de internautii din Romania a fost dominat de Google si Yahoo, urmate de eMag.ro, eBay, Neogen, eJobs, BestJobs.ro, YouTube, Amazon si Hoinews.ro. Pe de alta parte, atunci cand li s-a cerut sa aleaga dintr-o serie de branduri online, internautii romani au plasat pe primele locuri tot portalurile Google si Yahoo, urmate de YouTube, eJobs.ro, BestJobs.ro, Hi5, Kappa.ro, Ocazii.ro, Acasa.ro, ROL.ro, Trilulilu.ro, Hoinews.ro, eMag.ro, Eva.ro si Wall-Street.ro.

Potrivit respondentilor, un brand trebuie sa fie de calitate (85%), incredere (51%), sa se diferentieze de celelalte branduri (46%), sa aiba prestigiu (38%), sa fie popular (26%) si sa fie modern (14%).

Categoriile de branduri analizate in cadrul studiului au fost branduri in general, branduri romanesti in general, branduri prezente numai online si categorii de produse (banci si asigurari, cosmetice si produse de ingrijire personala, IT, masini, telecomunicatii, produse electronice).

Studiul a fost realizat pentru a se identifica principalele branduri din cadrul mai multor categorii, asa cum sunt percepute ele de catre internautii romani cu varste de 18-45 de ani, si pentru a se obtine o imagine de insight asupra influentei prezentei online a brandurilor din sase categorii de produse. Studiul, derulat in perioada 7-13 februarie, a fost efectuat pe un esantion de 2.092 respondenti, dintre care 52% barbati si 48% femei, apartinand, in numar egal, grupelor de varsta 18-24 de ani, 25-34 de ani si 35-45 de ani. Respondentii au fost in principal persoane angajate cu studii superioare sau studenti, locuind in orase cu peste 500.000 de locuitori si avand venituri intre 1.001-2.000 de lei si care acceseaza internetul zilnic.

sursa: www.news20.ro

IV. Cercetari efectuate inainte de a alege o afacere

IV.1. Trasaturile de caracter ale antreprenorilor

Motivatia realizarilor constituie o nevoie fundamentala care influenteaza comportamentul antreprenorial. Aceasta nevoie va determina, in special pentru tineri, sa obtina o pozitie antreprenoriala care sa-i asigure un anumit nivel de satisfactie a realizarilor mai important decat in alte situatii.

Cu alte cuvinte, infiintarea unei afaceri sau obtinere proprietatii asupra acesteia poate conduce la o motivare mai ridicata pentru anumiti manageri sau antreprenori care isi asuma riscul de a incepe o noua afacere.

Nu de putine ori antreprenorii sunt cei care se confrunta cu un set de situatii sau posibilitati mai putin certe, fiind nevoiti sa-si asume riscul, ei purtand responsabilitatea pentru decizia luata.

Riscurile asumate sunt din domeniul social, financiar, etica, legislatie, etc.

Se sustine ca tiparele de cariera ale intreprinzatorilor definite de oportunitatile pentru creativitate si inovare pot fi factori hotaratori, aratand ca anumiti intreprinzatori (antreprenori) manifesta o preferinta mai puternica pentru inovare decat managerii. Se sustine ca antreprenorii sunt acei indivizi cu un spirit inventiv si creativ, cu o gandire originala, capabili sa gaseasca idei si solutii, fiind orientati spre improvizatie si idei noi, precum si spre identificarea unor solutii eficiente la rezolvarea unor probleme.

IV.2. Analiza trasaturilor din punct de vedere macroeconomic

IV.2.1. Comportamentul antreprenorial

Comportamentul antreprenorial se manifesta prin:

a. Antreprenoriatul incipient;
b. Alegerea profesionala.

a. Antreprenoriatul incipient

Antreprenoriatul incipient presupune incercarea de a infiinta o corporatie de catre un antreprenor, actiune care este influentata de o serie de factori sau conditiile agregate dintre care mentionam:

A. cererea si oferta antreprenoriala;
B. rolul tehnologiei;
C. rolul dezvoltarii economice;
D. rolul factorilor demografici;
E. rolul institutiilor de sprijin.
F. factorul cultural

Este important de vazut cum acesti factori (forte macroeconomice) isi exercita influenta asupra antreprenoriatului incipient prin intermediul alegerii individuale a ocupatiei. Cu cat este mai mare cererea de antreprenoriat (pentru demararea unei noi afaceri) cu atat va fi mai mare procentul din populatie care va alege ca ocupatie conducerea unei afaceri independente.

Latura ofertei se refera la numarul de indivizi care au atat abilitatile necesare cat si preferinta de a porni o afacere.

b. Alegerea profesionala.

Aceasta componenta implica un amplu proces al evaluarii si compararii riscurilor si beneficiilor (financiare si nefinanciare) specifice anumitor tipuri de munca prestata, avand ca elemente de comparatie calitatea de proprietar si cea de salariat.

Observatie: uneori somajul si munca casnica pot fi considerate ca alegeri profesionale.

Studiile in domeniu au identificat un *profil risc – beneficiu* al indivizilor, tinand seama de alternativele de munca independenta (platita sau neplatita). Acest profil risc – beneficiu, propriu fiecarui individ, determina alegerile profesionale personale. Deci, aceste alegeri profesionale personale cuprind atat intentia potentialilor intreprinzatori de a-si deschide noi firme cat si intentia proprietarilor de firme deja existente de a ramane in afaceri sau de a iesi.

IV.2.2. Cererea si oferta antreprenoriala

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 fortele macroeconomice influenteaza in mod special aptitudinile si preferintele personale,aceste forte avand un puternic impact atat asupra ofertei cat si asupra cererii.

IV.2.3. Rolul tehnologiei

Noile tehnologii specifice secolului XXI din domeniul comunicarii si informatiei au un potential mai ridicat in a genera noi bunuri si servicii, creand oportunitati pentru lansarea noilor firme in afaceri. Au permis totodata reducerea costurilor tranzactiilor, coborand pragurile minime de eficienta in multe domenii de activitate.

Reversul e amplificarea oportunitatilor antreprenoriale, determinand un ansamblu de schimbari in domeniul tehnologiilor.

IV.2.4. Rolul dezvoltarii economice

Cele trei categorii de factori care pun in evidenta dezvoltarea economica a unei societati influenteaza oferta antreprenoriala prin intermediul gradului de disponibilitate a resurselor pentru noile firme. Astfel:

a. Dezvoltarea economica, nivelul dezvoltarii acesteia constituie factorul cel mai important care influenteaza oportunitatile din mediul de afaceri. Totodata, trecerea unor firme de la productie la servicii creeaza noi oportunitati deoarece, in sfera serviciilor barierele existente pe piata sunt mai mici (cu un impact mai mic) decat in sfera productiei.

b. Venitul pe cap de locuitor reprezinta un factor important care-si pune amprenta si influenteaza modificarile din structura activitatilor, amplificand intr-un anumit mod oportunitatile antreprenoriale. Astfel, cresterea veniturilor determina cresterea cererii de servicii, determinand in acest sens diversificarea cererii consumatorilor.

c. Diversificarea puternica a cererii. O astfel de diversificare va permite firmelor noi sa tina piept companiilor puternice, traditionale care domina piata. Noile firme urmaresc sa cucereasca nise noi pe o piata concurentiala in anumite domenii de activitate, astfel ca furnizorii de produse noi si specializate sunt favorizati prin aceasta diversificare.

IV.2.5. Rolul factorilor demografici (maturitate, durata de viata)

La nivel macroeconomic studiile ne arata ca numarul noilor afaceri este influentat de cresterea populatiei (natalitate), dar si de gradul de aglomerare si urbanizare a zonei analizate, precum si de existenta numarului de intreprinderi mici in peisajul organizational.

Totodata, educatia, nivelul acesteia si gradul de specializare poate constitui un factor pozitiv pentru acei intreprinzatori care se lanseaza in noi afaceri, avand o pregarire mai buna in domeniu.

IV.2.6. Rolul institutiilor de sprijin

In categoria acestor institutii sunt incluse: familia, sistemul educational, sistemul economic, sistemul politic si sistemul juridic. Analizand latura cererii se constata o serie de institutii financiare sau de alta natura, precum si anumite politici guvernamentale care vizeaza abolirea reglementarilor privitoare la intrarea pe piata a noilor firme si la privatizarea companiilor prestatoare de servicii.

Astfel, la nivelul Uniunii Europene se urmareste facilitarea elementelor care favorizeaza largirea sectorului privat, eleborandu-se in acest sens reglementari fiscale si de protectie sociala 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.

IV.2.7. Cultura - factor decisiv care determina 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.

IV.3. Tipologii de antreprenori

In literatura clasica s-au identificat trei tipuri de intreprinzatori:

1) Intreprinzatori conducatori al caror obiectiv principal il constituie siguranta.
2) Intreprinzatori inovativi al caror obiectiv principal este dorinta de a avea senzatii.
3) Intreprinzatori controlori care urmaresc castigarea si mentinerea puterii.

Alte teorii privind clasificarea intreprinzatorilor:

Teoria Vesper(1980) – 11 categorii de tipuri de intreprizatori:

- Indivizii singuratici care lucreaza pentru ei insisi;
- Indivizii care formeaza echipe;
- Inovatorii singuratici;
- Indivizii care exploateaza economiile de scara;
- Persoanele care acumuleaza capital;
- Indivizii specializati in achizitii;
- Artistii vanzatorii – cumparatorii;
- Specialistii in conglomerari;
- Speculatorii;
- Manipulatorii de valoare.

Schuman(1982) – 10 tipuri de intreprinzatori:

- Independentul care porneste afacerea de la zero;
- Achizitorul;
- Succesorul intr-o afacere de familie;
- Succesorul intr-o afacere exterioara familiei;
- Fransizorul;
- Fransizatul;
- Antreprenorul conducator al unei corporatii;
- Antreprenorul non profit;
- Individul care lucreaza pentru sine;

Vaduva(2004) - 3 tipuri distincte de intreprinzatori:

- Creatorii – pornesc noi afaceri cu visul de a crea un produs sau serviciu nou;
- Mostenitorii – mostenesc o afacere sau intra intr-o afacere de familie;
- Administratorii – care cumpara o afacere sau o franciza.

V. Variante de debut in afaceri

V.1. Achizitionarea unei francize

Achizitionarea unei francize reprezinta o modalitate de a crea o intreprindere mica si mijlocie (IMM) si constituie o intelegere intre doua parti, conform careia una dintre aceasta (francizatul) dobandeste dreptul de a conduce o intreprindere ca proprietar, insa i se cere sa actioneze potrivit unor metode si conditii impuse de cealalta parte (francizorul).

Valoarea potentiala a contractului de franciza depinde de drepturile si obligatiile stipulate in acest contract. Rezumatul acestui contract de franciza este reprezentat de crearea unei intreprinderi in care proprietarul angajeaza personal si raspunde pentru intreaga activitate.

Codul legal pentru acest tip de contract este dat de Legea Nr. 79/1998.

Ca principale forme mentionam:

1. Franchisingul distribuirii produselor imbraca trei forme de manifestare :
    a. Intre producator si vanzatorul cu ridicata, unde vazatorului i se ofera posibilitatea de a desfatura activitati de ambalare si distributie a produselor.
    b. Intre vanzatorul cu ridicata si comerciant, unde comerciantului i se poate oferi exclusivitate pentru anumite produse intr-un teritoriu dat.
    c. Intre producator si vanzatorul cu amanuntul, unde vanzatorului i se ofera dreptul de a vinde in exclusivitate un produs, dar i se limiteaza zona si cantitatea de produse.
2. Franchisingul marcii comercializate, ofera francizatului dreptul de a se identifica cu marca sau serviciile firmei pentru a produce si/sau a vinde sub acest nume.
3. Franchisingul complet al afacerii, care pe langa dreptul de a se identifica cu marca sau numele firmei acorda si celelalte drepturi (al distribuirii si al marcii comercializate), trebuind sa aiba in vedere:
    - o anumita strategie de desfasurare a activitatii;
    - un plan de marketing;
    - standarde de control a produselor;
    - planuri de pregatire a managerilor si angajatilor;
    - sisteme eficiente de conducere manageriala (de management).

Elemente caracteristice ale franchisingului

Ca principale elemente caracteristice mentionam:

- ofera dreptul de a folosi o marca bine cunoscuta pe piata;
- ofera o serie de avantaje care rezulta din reclama francizorului;
- impune restrictii care vizeaza extinderea si dezvoltarea afacerii sau zona de vanzare;
- faciliteaza obtinerea resurselor financiare necesare pornirii afacerii sau obtinerea capitalului;
- francizorul poate impune dotarea tehnica, echipamentele necesare si furnizorii la care trebuie sa apeleze francizatul;
- ofera sprijin financiar si o serie de avantaje privind activitatea de management si marketing pentru francizat;
- ofera pregatire in domeniu, atat in domeniul tehnic cat si in cel al managementului pentru angajati si manager;
- poate prevedea pregatirea permanenta a angajatilor prin programe de reciclare, precum si prezentarea metodelor si tehnicilor in domeniul stocurilor si evidentei contabile ca forma de pregatire initiala.

Ca principale dezavantaje mentionam:

- pierderea independentei absolute de catre francizat;

- restrictii de extindere si dezvoltare a afacerii;
- anumite costuri datorate contractului de franciza:
    - un cost initial care consta in plata privilegiului de a functiona sub numele francizorului, la care se poate adauga costul dotarilor tehnice.
    - un cost anual, care apare dintr-o taxa anuala, a carui marime este cuprinsa intre 1 si 15% din profit.

V.2. Posibile moduri de pornire a unei afaceri

1) Pornirea unei afaceri de la zero, acesta fiind visul personal de a crea un produs sau serviciu nou.
2) Prin mostenirea unei afaceri de la parinti.
3) Mostenirea afacerii in cadrul familiei, insa dorinta mea era sa am propria afacere.
4) Am intrat in aceasta afacere neavand alte optiuni (imi pierdusem slujba si nu mai puteam sa-mi continui cariera).
5) Am demarat aceasta franciza ca modalitate de a intra in lumea afacerilor. Am avut intentia de a porni o afacere, dar nu eram dispus sa-mi asum riscul unei afaceri noi.
6) Am demarat aceasta franciza dupa ce m-am pensionat, insa nu voiam sa-mi asum riscuri prea mari.
7) Prin cumpararea unei afaceri deja existente, considerand-o cea mai buna oportunitate.

Am putea caracteriza antreprenorii astfel, in functie de optiunea lor de business:

- Creatorii sunt motivati de viziunea unui nou produs sau serviciu, folosindu-si abilitatile se considera adevaratii intreprinzatori, avand un crez sporit in viziunea lor. Ei considera ca afacerea pe care au demarat-o nu comporta mari riscuri si nu asteapta sa fie motivati prin recompense financiare.
- Mostenitorii sunt mai putin orientati spre dezvoltarea afacerii pe care au mostenit-o si o conduc in prezent.
- Administratorii pot fi motivati de recompense financiare si sunt puternic inclinati spre dezvoltarea afacerii, considerandu-se adevaratii intreprinzatori. Administratorii au o orientare mai pragmatica spre latura financiara, fiind preocupati de protejarea investitiilor pe care le reclama constructia unei afaceri.

Creatorii sunt motivati de viziunea dezvoltarii unui nou produs sau serviciu sau de castigarea respectului sau aprecierii, fiind interesati de punerea in evidenta a aptitudinilor si abilitatilor, pe cand mostenitorii nu sunt motivati si interesati de astfel de evenimente.

VI. Mediul extern, furnizor al informatiilor de baza – juridice si economice, Ministere si institutii guvernamentale, institutii neguvernamentale

VI.1. 6.1. Organizatii guvernamentale

1. Ministerul Dezvoltarii si Prognozei s-a infiintat ca urmare a Hotararii Guvernului nr. 16/2001. Ministerul Dezvoltarii si Prognozei, organ de specialitate al administratiei publice centrale in subordinea Guvernului, aplica strategia si Programul Guvernului, in vederea promovarii politicilor de dezvoltare economica si sociala, pentru stimularea investitiilor straine in Romania, elaborarea analizelor si prognozelor privind dezvoltarea economiei romanesti.

2. AVAS (*Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Statului*) este o agentie a Guvernului Romaniei, infiintata in decembrie 1998 care se ocupa de privatizarea unor companii de stat. Numita initial AVAB (Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Bancare), agentia a fost redenumita AVAS in mai 2004. Tot atunci AVAS se reorganizeaza prin comasarea prin absorbtie cu APAPS - Autoritatea pentru Privatizare si Administrarea Participatiilor Statului (fosta FPS - Fondul Proprietatii de Stat inainte de 2001), institutie care a fost desfiintata cu aceasta ocazie. Incepand cu data de 1 ianuarie 2007 AVAS se reorganizeaza prin comasarea prin absorbtie cu O.P.S.P.I. - Oficiul Participatiilor Statului si Privatizarii in Industrie. La sfarsitul anului 2008, OPSPI si-a reluat activitatea ca institutie in subordinea Ministerului Economiei. Bugetul de venituri si cheltuieli al AVAS se aproba prin hotarare a Guvernului.

3. Ministerul pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii, Comertului si Mediului de Afaceri a fost infiintat in anul 2007 prin reorganizarea Agentiei Nationale pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii si Cooperatie si a Autoritatii Nationale pentru Turism, prin preluarea activitatii in domeniul comertului exterior de la Ministerul Economiei si Comertului a activitatii privind mediul de afaceri din cadrul aparatului de lucru al ministrului de stat pentru coordonarea activitatilor din domeniile mediului de afaceri si intreprinderilor mici si mijlocii, precum si a activitatii in domeniul turismului de la Ministerul Transporturilor, Constructiilor si Turismului. Executivul a reglementat, astfel, in aprilie 2007, organizarea si functionarea Ministerului pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii, Comert, Turism si Profesii Liberale ca organ de specialitate al administratiei publice centrale, cu personalitate juridica, care realizeaza politica Guvernului in domeniile dezvoltarii sectorului intreprinderilor mici si mijlocii, al celui cooperatist, comertului, turismului si profesiilor liberale.

Unitati care functioneaza in subordinea Ministerului Finantelor Publice: Agentia Nationala de Administrare Fiscala (ANAF), in subordinea careia functioneaza: Autoritatea Nationala a Vamilor.

4. Ministerul Finantelor Publice (MFP) este unul din ministerele care fac parte din Guvernul Romaniei. Ministerul Finantelor Publice aplica strategia si Programul de guvernare in domeniul finantelor publice. Unitati care functioneaza in subordinea Ministerului Finantelor Publice:

4.1. Agentia Nationala de Administrare Fiscala (ANAF), in subordinea careia functioneaza:

- Garda Financiara
- Autoritatea Nationala a Vamilor
- Directiile generale ale finantelor publice judetene in subordinea carora functioneaza administratiile finantelor publice municipale, administratiile finantelor publice pentru contribuabili mijlocii, administratiile finantelor publice orasenesti si administratiile finantelor publice comunale; Directia Generala a Finantelor Publice a Municipiului Bucuresti in subordinea careia functioneaza administratiile finantelor publice ale sectoarelor municipiului Bucuresti.

4.2. Autoritatea Nationala pentru Restituirea Proprietatilor,

4.3. Comisia Nationala de Prognoza,

4.4. Comisia Centrala pentru Stabilirea Despagubirilor,

4.5. Comisia speciala de retrocedare a unor imobile care au apartinut cultelor religioase din Romania,

4.6. Comisia speciala de retrocedare a unor bunuri imobile care au apartinut comunitatilor cetatenilor apartinand minoritatilor nationale din Romania,

5. Ministerul Economiei, Comertului si Mediului de Afaceri (MECMA) din Romania se organizeaza si functioneaza ca organ de specialitate al administratiei publice centrale, in subordinea Guvernului, care aplica strategia si Programul de guvernare in domeniul economiei si finantelor publice.

De-a lungul timpului, Ministerul a avut mai multe denumiri:

Ministerul Industriilor si Comertului;

Ministerul Economiei si Comertului;

Ministerul Economiei si Finantelor (de la 5 aprilie 2007);

Ministerul Economiei, Comertului si Mediului de Afaceri.

6. Ministerul Muncii, Familiei si Egalitatii de Sanse se organizeaza si functioneaza ca organ de specialitate al administratiei publice centrale, in subordinea Guvernului, cu personalitate juridica, avand rol de sinteza si de coordonare a aplicarii strategiei si politicilor Guvernului in domeniile: muncii, familiei, egalitatii de sanse, protectiei sociale.

7. Autoritatea Nationala pentru Protectia Familiei si a Drepturilor Copilului (ANPFDC) este un organ de specialitate al administratiei publice centrale din Romania, cu personalitate juridica, aflat in subordinea Ministerului Muncii, Familiei si Protectiei Sociale. A fost infiintata la data de 26 noiembrie 2009, prin preluarea atributiilor urmatoarelor institutii: Autoritatea Nationala pentru Protectia Drepturilor Copilului (ANPDC), *Agentia Nationala pentru Protectia Familiei (ANPF)*, *Centrul Pilot de Asistenta si Protectie a Victimelor Violentei in Familie* si *Centrul de Informare si Consultanta pentru Familie*, care au fost desfiintate.

VI.2. Organizatii neguvernamentale (CCI din Romania, Curtea de Arbitraj Comercial International, Centrele de Afaceri)

A. Camera de Comert si Industrie a Romaniei (CCIR) este o organizatie neguvernamentala, cu caracter autonom, care suttine interesele comunitatii de afaceri si, in special pe cele ale membrilor sai, in dialogul cu institutiile statului si organismele internationale. Este cea mai puternica asociatie a mediului de afaceri din Romania, reunind in randurile sale intreaga retea de 42 de camere de comert si industrie teritoriale, camere de comert bilaterale si asociatii profesionale.

B. Curtea de Arbitraj Comercial International de pe langa Camera de Comert si Industrie a Romaniei a fost infiintata in anul 1953 in scopul solutionarii litigiilor de Comert exterior.

Potrivit Regulamentului privind organizarea si functionarea Curtii de Arbitraj Comercial International de pe langa Camera de Comert si Industrie a Romaniei, aceasta ofera urmatoarele servicii: *arbitraj, consultanta procedurala, cooperare internationala, studii si cercetare in domeniul arbitrajului, cooperare interna in cadrul sistemului arbitral cameral roman*.

C. Centrele de afaceri

Obiectivul principal al unui centru de afaceri este dezvoltarea activitatii economice si a investitiilor in zona prin:

- sprijinirea agentilor privati si publici in activitatea lor economica;
- amplificarea relatiilor economice intre companiile locale si straine;
- dezvoltarea relatiilor cu organismele guvernamentale si neguvernamentale din tara si strainatate;
- accelerarea privatizarii si atragerea de investitori in zona;
- cercetarea si dezvoltarea mecanismelor pietei libere;
- armonizarea si promovarea intereselor societatilor comerciale asociate;
- recunoasterea surselor generatoare de fonduri pentru dezvoltarea firmelor.

Functiile unui centru de afaceri ar putea fi:

- initierea, organizarea si dezvoltarea contactelor directe intre parteneri de afaceri din tara si strainatate in scopul incheierii de tranzactii comerciale si realizarii de investitii;
- construirea de banci de date in vederea sprijinirii activitatii proprii si a firmelor membre;
- asistenta financiara – intocmirea previziunilor financiare si a planurilor de afaceri;
- asistenta contractuala;
- realizarea de studii de marketing;
- realizarea de studii de fezabilitate;
- realizarea de proiecte de investitii;
- publicarea de material informativ si rezultate ale unor cercetari;
- editarea unor publicatii periodice cu caracter informativ;
- acordarea de servicii de consultanta si organizarea de cursuri de pregatire;
- asistenta pentru dezvoltarea resurselor umane – sesiuni de structurare a lucrului in echipa;
- valorificarea competentelor si stimularea creativitatii;
- asistenta in organizarea, clasarea si accesarea documentelor dintr-o firma;
- organizarea de conferinte, simpozioane, seminarii, dezbateri, expozitii sau de alte activitati de promovare a produselor pe piata si publicitare;
- editarea de buletine informative si a publicatiei periodice "Caras Business Review";
- dezvoltarea de mecanisme de cooperare si concurenta loiala;
- realizarea unui incubator de afaceri;
- cursuri de formare profesionala a adultilor (initiere, perfectionare, calificare, recalificare).

VII. Cercetare – investigare

- Am **consumatori** carora le satisfac o necesitate prin afacerea mea ?
- Ce **legi specifice** domeniului meu trebuie sa respect ?

VII.1. Cercetarea

Inceperea unei noi afaceri necesita obtinerea unei cantitati vaste de informatii pe care nimeni nu le poate obtine de unul singur. Din fericire, lumea moderna in care traim este plina de resurse si asistenta pentru antreprenorii dedicati si pasionati.

Internetul – Acum 10 ani, obtinerea informatiilor ar fi insemnat un proces laborios de racolare a tuturor cartilor din librarii si conversatii interminabile cu necunoscuti. Din fericire pentru antreprenori, internetul face treaba de mii de ori mai usoara. Este cel mai bun prieten al antreprenorilor.

Mentorii – oameni care lucreaza in domeniul vizat de antreprenor si care sunt dispusi sa ajute. Cand iti incepi o noua afacere, nu exista lectii mai bune decat cele oferite de cei care lucreaza in domeniul respectiv.

Planificarea de marketing se desfasoara in timp in mai multe etape:

1. stabilirea telului;
2. analiza situatiei existente;
3. formularea strategiilor de marketing;
4. elaborarea programului de marketing, controlul, evaluarea si eventuale corectii.

In prima etapa, se stabilesc misiunea si obiectivele intreprinderii, respectiv tipul de activitate desfasurat, in ce zone anume, la ce nivel al investitiilor, gradul de competitivitate. Misiunea firmei trebuie sa ofere raspuns la urmatoarele intrebari: cu ce se ocupa firma noastra? cine sunt clientii nostri? cum va arata firma noastra in viitor? cum ar trebui sa fie ea in prezent?

Analiza situatiei existente reprezinta punctul de plecare in procesul de planificare in marketing si presupune realizarea unei analize a mediului intern si extern intreprinderii, denumita **audit de marketing**.

Auditul extern analizeaza piata, concurenta si analiza PEST.

Piata este analizata prin intermediul elementelor ei, si anume: marimea, tendintele de crestere, structura, capacitatea, metodele de marketing, accesul etc. Concurenta este reprezentata de orice alta intreprindere sau persoana ce ofera aceleasi produse / servicii sau substitute ale lor consumatorilor de pe pietele actuale sau potentiale si poate fi formala (de solutii), generica, la nivel de produs si la nivel de marca. Acesti factori pot afecta intreprinderea, dar sunt in afara controlului ei. Odata identificati, ei vor fi analizati in relatie cu intreprinderea intr-o anumita ordine, avand drept criteriu gradul in care pot influenta activitatea ei.

ANALIZA STEP este un mod eficient de a identifica cum anume mediul extern poate influenta afacerea din care facem parte. **STEP** reprezinta acronimul de la urmatorii factori din mediu extern: socio-cultural, tehnologic, economic, politic.

ANALIZA STEP cu exemplificari:

SOCIO-CULTURAL

Societatea postindustriala	Pe masura cresterii automatizarii productiei, tot mai multi oameni lucreaza in sfera serviciilor. Impartirea traditionala in clase dispare; alta noua ii ia locul. Dezvoltarea analizei stilului de viata afecteaza modul in care specialistii in marketing isi reprezinta consumatorii-tinta. Tendintele sporite spre individualism vor afecta achizitiile de pachete de vacanta, articole sportive si de divertisment.

Demografia	Schimbarile in rata natalitatii produc distorsiuni ale pietei; de exemplu, din cauza unei combinatii intre scaderea ratei natalitatii si cresterea longevitatii, in Europa, balanta se inclina puternic spre pensionarii varstnici. Asta deschide oportunitati pentru vanzarea unor articole proiectate special pentru cei in varsta.
TEHNOLOGIC	
Tehnologia informatiei	Internetul deschide oportunitati pentru reclame (si marketing direct bazat pe comert electronic) pe Internet. De asemenea, computerul permite utilizarea unui numar mai mare de informatii privind tiparele de cumparare ale consumatorilor; astfel, indivizii pot fi vizati cu mai multa precizie.
Tehnologia spatiala	In afara de revolutia din domeniul comunicatiilor (telefonie si televiziune) adusa de sateliti, exista din ce in ce mai multe posibilitati de folosire a noilor tehnici de productie in spatiu. De asemenea, tehnologia folosita pentru industria rachetelor a avut consecinte asupra productiei terestre de bunuri. Domeniile IT, medical, cercetarii medicale au fost direct influentate de acest factor.
ECONOMIC	
Ciclul avant-declin	La intervale de aproximativ opt ani, majoritatea economiilor nationale intra in recesiune. Asta inseamna ca productia de bunuri si servicii se restrange, se pierd locuri de munca si afacerile dau faliment. Investitiile majore in articole scumpe, cum ar fi bucatarii noi, case, automobile si masini de spalat, incetinesc; consumatorii sunt din ce in ce mai putin dispusi sa cumpere in rate, intrucat scade siguranta locurilor de munca.
Micro-economia	Microeconomia se ocupa de comert si concurenta. Activitatile competitive intra in domeniul specialistului de marketing.
POLITIC	
Influenta partidelor politice	De obicei, guvernele au politici referitoare la comert si industrie. Pe de o parte, se urmareste asigurarea dezvoltarii economiei si cresterea prosperitatii; pe de alta parte, se are in vedere marirea numarului de locuri de munca. Adesea, schimbarile guvernamentale vor modifica prioritatile, ceea ce poate duce la falimentarea anumitor firme.
Legislatia	Legile apar in doua moduri: legislatia guvernamentala (legi create de politicieni) si jurisprudenta, reprezentand legea interpretata de judecatori. Politicienii pot fi influentati prin petitii si argumente motivate; este ceea ce se numeste lobby. Jurisprudenta poate fi apelata de partile implicate, dar e mai greu de influentat. Uneori, legea internationala poate avea influente puternice asupra afacerilor, in functie de localizarea firmei. De exemplu, legea europeana (UE) trebuie sa fie aprobata de guvernele nationale ale statelor membre. Dar, conform schimbarilor recente, legea UE inlocuieste legea nationala, deci ea poate fi practic impusa statelor membre. Asta face ca ea sa fie greu de controlat sau influentat.

Auditul intern vizeaza variabilele operationale ale marketingului, analizand situatia din firma respectiva: vanzari (totale, dupa zona geografica, dupa client, dupa produs, dupa modalitatea de vanzare-rate, leasing, cash etc); cote de piata; costuri si marje de profit;informatii si cercetari de marketing; mixul de marketing: produs, pret, distributie, promovare, operatiuni si resurse necesare.

Auditul de marketing nu trebuie realizat pentru a diagnostica o problema cu care se confrunta intreprinderea ci se recomanda a fi utilizat la inceputul fiecarui ciclu de planificare. Rezultatele auditului de marketing este bine sa se concretizeze in analiza SWOT, un rezumat al auditului.

Analiza SWOT este poate cel mai folosit instrument primar in luarea deciziilor ce tin de marketingul unei firme, dar nu numai. Analiza SWOT se poate aplica practic in orice arie a vietii noastre, fiind un mijloc foarte la indemana pentru a ne ajuta sa alegem cat mai bine. Realizarea unei analize SWOT este foarte facila si nu necesita timp mult.

SWOT-S-Strengths (pucte tari) / W-weakness (puncte slabe) / O-opportunities (oportunitati) / T-threats (amenintari): Modul de utilizare din punct de vedere logistic poate sa difere in functie de persoana care aplica sau de situatia in care trebuie aplicata. Ca regula generala este convenit a fi folosita astfel: pe o foaie A4 se traseaza doua axe care se intersecteaza in mijlocul foii, se obtin astfel patru campuri delimitate de linii, ca un tabel 2×2, in campul de sus undeva in colt se va nota simbolul S si acea zona va fi desemnata zona "punctelor tari", in partea dreapta opus acestui camp se va trece in colt simbolul W si zona respectiva va fi desemnata zona punctelor slabe. In cele doua campuri ramase necompletate in zona de jos a foii se vor desemna sub S casuta O, zona oportunitatilor si sub W casuta T zona amenintarilor.

S **Strengths (pucte tari)**	**W** **weakness (puncte slabe)**
O **opportunities (oportunitati)**	**T** **threats (amenintari)**

Acum trecem la partea a doua si anume completarea zonelor stabilite. Inainte de a ne apuca sa completam aceste zone, trebuie sa ne stabilim tematica analizei si scopul sau. In casuta „**S**" incepem sa scriem cele mai importante avantaje interne ale afacerii noastre si care sunt relevante pentru preferintele noastre (punctele tari). Unul din avantaje ar fi experienta antreprenorului in domeniul de activitate ales pentru dezvoltarea afacerii. „**W**" sunt punctele slabe din interiorul afacerii propuse, de exemplu calitatea finisajelor este redusa. „**O**" sunt oportunitatile din mediul extern, de exemplu lipsa serviciilor respective pe piata sau cererea mai mare decat oferta. „**T**" este zona amenintarilor externe afacerii, de exemplu modificarea legislatiei in sensul cresterii taxelor pentru domeniul respectiv.

Dupa ce am notat toate aceste aspecte incepem si eliminam aspectele notate care nu au o importanta asa de mare, apoi inventariem **S vs W si O vs T**, daca scorul final este **S>W si O>T** atunci AFACEREA/Serviciile/Produsul respectiv sunt o alegere buna.

VII.2. Stabilirea obiectivelor

Urmatoarea etapa a planificarii de marketing este stabilirea obiectivelor si a strategiilor de marketing, etapa in care se decide directia pentru viitor, rezultatele ce se doresc a fi obtinute - obiectivele de marketing si modul in care se va actiona pentru obtinerea lor - strategiile de marketing. Obiectivele de marketing trebuie sa fie legate de obiectivele strategice ale intreprinderii si se pot referi la: volumul vanzarilor - pe produs, piata, tip de consumatori, perioade de timp; cota de piata detinuta si previziuni privind patrunderea pe piete potentiale;

Obiective privind cercetarea - dezvoltarea, extinderea gamei de produse; gradul de profitabilitate, perioada de recuperare a investitiilor (pe produs, zone geografice, segmente de piata, perioade de timp); implicarea in viata sociala si alte obiective ecologice; imaginea intreprinderii.

Strategiile de marketing definesc metodele, mijloacele si caile necesare atingerii obiectivelor de marketing si pot fi de piata, produs, pret, distributie si promovare. In cazul in care obiectivele

strategice de marketing si/sau strategiile de marketing nu corespund, se cauta noi obiective sau strategii, iar in cazul in care nu se ajunge la rezultatul asteptat, este necesara revizuirea misiunii de marketing si a obiectivelor generale de marketing. Strategia de marketing se va detalia pentru un produs sau pentru o piata anume avand toate datele necesare atingerii obiectivelor propuse. Cea mai importanta decizie privind lansarea strategiei este cea referitoare la marketingul mix, iar calitatea sa depinde de modul cum au fost parcurse etapele precedente. **Mixul** este acea combinatie produs-pret-distributie-promovare (**cei 4P**) potrivita pentru pietele tinta selectate.

Aceasta faza este foarte complexa si presupune formularea strategiilor de produs, de pret, de distributie si de promovare:

"strategia de produs" se bazeaza pe elementul in jurul caruia se dezvolta intregul mix - produsul si se refera la aspecte de genul: noutati in linia de produse, tendinte de dezvoltare sau restrangere a gamei de produse, calitate, gradul de inovatie promovat de intreprindere si, nu in ultimul rand, serviciile si asistenta tehnica post-vanzare;

"strategia de pret" - prin care se iau decizii referitoare la lista de preturi practicate, discounturi la aceste preturi, rabaturi, intelegeri speciale, facilitati si conditii de creditare oferite, raportul pret/calitate;

"strategia de distributie" stabileste canalele de distributie cele mai eficiente, care duc produsul cat mai aproape de pietele tinta, adica de categoriile de consumatori vizate, politica in raport cu ceilalti membri ai canalului de distributie, ce functii ale distributiei pot fi atribuite partenerilor;

" strategia de promovare" urmareste crearea unei imagini cat mai favorabile a produsului pe piata tinta, incercand sa influenteze decizia de cumparare a consumatorilor printr-o combinatie potrivita a fortelor de vanzare, reclamei, vanzarilor promotionale.

In ultima etapa se realizeaza programul de marketing in vederea realizarii obiectivelor, se stabilesc responsabilitatile, termenele de realizare si bugetul corespunzator, iar in final se efectueaza controlul si evaluarea rezultatelor planificarii de marketing.

Procesul de planificare de marketing se concretizeaza in planul de marketing ce cuprinde in esenta obiectivele si strategiile unei intreprinderi pentru perioade de timp medii sau lungi.

Programul de marketing, ca instrument de realizare a planurilor de marketing strategic si tactic, contine actiuni specifice pentru implementarea strategiilor, graficul de desfasurare in timp a lor, persoanele responsabile si bugetul pentru fiecare actiune.

Bugetul aferent planului strategic de marketing cuprinde, la capitolul ,,Venituri", sumele alocate pentru marketing in planul de afaceri, iar la capitolul ,,Cheltuieli", sumele necesare activitatilor de marketing prevazute in planul de marketing.

Revizia si controlul, ultima sectiune a planului de marketing, este realizata prin totalitatea mecanismelor si procedurilor menite sa asigure atingerea obiectivelor stabilite. Neasigurarea realizarii obiectivelor prevazute in planul strategic de marketing sau a nivelelor de control ale acestora, prevazute in planul tactic de marketing impune corectarea planului de marketing, a obiectivelor si strategiilor dupa efectuarea, in prealabil, a unei analize SWOT.

Implementarea planului strategic sau tactic de marketing constituie sarcina compartimentului de marketing din cadrul intreprinderii, iar raspunderea revine directorului sau sefului compartimentului respectiv. Ca instrument de implementare a lui se utilizeaza programul de marketing care detaliaza actiunile de marketing specifice, desfasurate in timp, avand precizate atat persoanele responsabile, cat si bugetul alocat.

VIII. Management si gestiune

VIII.1. Managementul

Managementul este arta si stiinta de a-i face pe altii sa actioneze in asa fel incat sa se atinga obiectivele unei organizatii; este procesul de statuare si indeplinire a obiectivelor, prin realizarea unor functii de baza, specifice, in dirijarea si utilizarea resurselor umane, materiale si financiare ale organizatiei.

In pozitia de manageri sunt acele persoane care dispun de autoritatea de a lua decizii prin care sunt angajate (consumate) resurse,in vederea atingerii unor scopuri (teluri). Luarea deciziilor poate fi intuitiva, chiar arbitrara sau, dimpotriva, pe baza de cunostinte, idei, reguli, principii, respectiv experienta multor altora care au fost sau sunt manageri inaintea dvs. Cei care ajung in postura de manageri constata ca nu exista "o singura si cea mai buna cale de a conduce". Sunt cateva aspecte de retinut in aceasta definire. Primul, managementul implica activitatea oamenilor. Managerii actioneaza pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizatiei. Al doilea, managementul implica deciziile constiente ale managerilor in ce priveste stabilirea si realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critica a tuturor activitatilor manageriale. Si al treilea, pentru a ajunge la obiectivele stabilite, managerii trebuie sa i ndeplineasca cateva functii de baza s i anume: planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare si control.

Intrari: **I. Variabile externe** 1. Oameni 2. Capital 3. Materiale 4. Informatii - tehnologie - manageriale **II. Interese ale:** 1.Proprietarilor 2. Salariatilor 3. Clientilor 4. Furnizori lor 5. Organizatiilor financiar- bancare 6. Administratiei de stat 8. Altora **III. Alti factori** 1. Oportunitati 2. Restrictii	**ANALIZA + DECIZIE**	**Proces managerial de transformare:** • **planificare** • **organizare** • **motivare** **– antrenare** • **coordonare** • **control**	**COMUNICARE**	**Iesiri:** 1. Produse 2. Servicii 3. Profituri 4.Satisfactii 5. Interese integrate 6. Alte iesiri

VIII.2. Administrator la o societate comerciala

Raspunderea unui administrator poate fi contraventionala si penala, angajata pentru sarcini de administrare fiscala si/sau de gestionare a activelor/activitatii societatii. Raspunderea lui civila poate fi angajata pentru obligatiile fixate in raporturile cu asociatii societatii/terti.

Obligatii, responsabilitati:

In responsabilititatile administratorului, de obicei, intra:

- asigurarea tuturor formelor legale privind incadrarea in munca a salariatilor (fise de protectia muncii si PSI, medicina muncii etc.) firmei,
- respectarea legislatiei financiar-contabile,
- asigurarea relatiilor cu institutiile statului,
- stabilirea si verificarea derularii programului de lucru,
- asigurarea starii de legalitate a punctelor de lucru (inregistrare mentiuni la Registrul Comertului, autorizatii de functionare, autorizatii pentru substante toxice, registre de control, respectarea obligativitatii de afisare la loc vizibil a tuturor actelor necesare etc),
- stabilirea cotelor de adaos,
- gestionarea bunurilor societatii,
- verificarea stocurilor firmei,
- verificarea intocmirii corecte a documentelor privind operatiile de gestiune,
- asigurarea unor conditii propice derularii activitatii firmei.

La aceste obligatii se pot adauga (prin contractul de munca, sau prin incheierea unui contract de administrare) si o seama de alte sarcini, cum ar fi: elaborare planuri de vanzari/activitate si urmarirea realizarii lor, implementare politici de vanzare, negociere si incheiere contracte comerciale, supraveghere activitatii, dimensionare bugete, transmiterea comenzilor de achizitii, gestiune baze de date clienti etc.

VIII.3. Taxa pe Valoarea Adaugata

Firma platitoare de TVA

Am observat ca aspectele privind optiunea pentru S.C. platitoare / neplatitoare de TVA atrag o atentie deosebita din partea viitorilor asociati in cadrul unor firme. Ceea ce este si explicabil, avand in vedere implicatiile financiare ulterioare infiintarii unei societati comerciale.

A opta pentru statutul de societate comerciala platitoare de TVA inseamna ca, ulterior, veti putea deduce TVA la cumparare (taxa pe valoarea adaugata trecuta in facturile primite la achizitia anumitor bunuri ori servicii) si veti putea colecta TVA la vanzare. Pe intelesul tuturor, “a deduce” inseamna “a scadea (din)”. Avantajul este acela ca TVA deductibil se poate compensa cu TVA colectat.

Daca urmeaza sa faceti achizitii pentru care veti plati sume importante, puteti opta ca firma dvs. sa fie platitoare de TVA (pentru a va putea deduce si eventual chiar si recupera acea taxa pe valoare adaugata pe care o platiti la achizitie). In cazul societatilor comerciale care urmeaza sa faca tranzactii cu marfuri, este recomandabil sa se opteze pentru “platitor de TVA”.

Aspectele privind TVA trebuie coroborate cu cele privind impozitarea (2,5% pe venit sau 16% pe profit).

Alegerea trebuie foarte bine gandita, inca de la inceput, pentru ca odata facuta optiunea pentru firma platitoare de TVA, aceasta nu mai poate fi modificata, decat in anumite conditii, si anume sa nu se depaseasca intr-un an fiscal pragul de 35.000 euro cifra de afaceri, iar activitatea desfasurata de societate sa fie exclusiv scutita de TVA, conform Codului Fiscal.. (nu acelasi lucru se intampla si cu statutul de neplatitor de TVA, dupa cum vom vedea intr-un articol viitor).

Societate comerciala neplatitoare de TVA

Daca se va opta pentru statutul de S.C. neplatitoare de TVA si apoi asociatii se vor razgandi, se va putea schimba statutul in platitor de TVA. Atentie, acest lucru este posibil o singura data si definitiv (adica alegerea nu va mai fi reversibila)! Trecerea de la S.C. neplatitoare de TVA la S.C. platitoare de TVA se poate face prin optiunea asociatilor sau prin lege - ca urmare a depasirii unui anumit plafon al cifrei de afaceri. A fi neplatitor de TVA inseamna ca nu colectati TVA aferent veniturilor realizate si ca nu aveti dreptul sa va deduceti TVA platit, de exemplu, la achizitionarea unor bunuri sau servicii. Pe intelesul tuturor, “a deduce” inseamna “a scadea (din)”. Daca o S.R.L. prestatoare de servicii neplatitoare de TVA depaseste plafonul de scutire de 35000 de Euro cifra de afaceri pe anul financiar in curs, atunci ea va trece automat la statutul de platitor de TVA. In cazul in care cifra de afaceri preconizata pentru S.R.L. prestatoare de servicii nu depaseste acest plafon si

nu aveti de gand sa faceti achizitii de valoare ridicata pentru societate, este recomandat sa optati pentru a fi neplatitor de TVA.

Aspectele privind TVA trebuie coroborate cu cele privind impozitarea (2,5% pe venit sau 16% pe profit). Astfel, o firma care presteaza servicii si plateste 2,5% impozit pe venit, este bine sa aleaga statutul de neplatitoare de TVA.

VIII.4. Cheltuielile firmei

„Treceti cheltuielile pe firma!" auzim foarte des prin jurul nostru. Mai ales in magazinele METRO, de exemplu. Vom vorbi putin despre acest aspect.

Putem sa facem cheltuieli pe societate? Este bine sa facem? Si daca da, ce cheltuieli?

In primul rand, trebuie sa subliniem faptul ca avantajul de a trece cheltuielile, facute de un patron, pe societatea sa comerciala consta in aceea ca isi poate deduce TVA aferent. Astfel va "simti" ca produsele sunt mai ieftine. Se intampla acest lucru deoarece patronul nu face o diferentiere clara intre banii lui si „banii firmei". Totusi, ACEST AVANTAJ ESTE VALABIL NUMAI PENTRU SOCIETATILE COMERCIALE PLATITOARE DE TVA! Ce cheltuieli putem sa facem "pe firma"? Orice fel de cheltuieli. Sunt insa toate cheltuielile deductibile la calculul impozitului pe profit? Raspunsul este nu. Cheltuielile pentru mancare sau bautura, haine, intra la **cheltuielile de protocol. Acestea sunt deductibile limitat, in limita a 2% din profit!**, TVA aferent cheltuielilor de protocol poate fi dedus sau nu, in functie de procedura stabilita cu contabilul dvs, iar in cazul in care se depaseste aceasta limita, TVA aferent nu se deduce, iar cheltuielile respective sunt nedeductibile la calculul impozitului pe profit.

Tot pe banii societatii comerciale pot fi achizitionate diverse bunuri sau servicii. Pentru ca aceste cheltuieli sa fie deductibile, ele trebuie sa ajute la realizarea obiectului de activitate al societatii. Bunurile achizitionate trebuie inventariate iar, in cazul unui control al Garzii Financiare sau al Administratiei Financiare, va trebui sa sustineti necesitatea lor in fata inspectorilor care va controleaza.

Daca achizitionati masini sau daca veti plati pentru ridicarea unei constructii sau pentru achizitionarea ei, trebuie sa aveti in vedere faptul ca respectivele investitii se supun regimului societatilor comerciale; daca este cazul, ele urmeaza cursul lichidarii.

VIII.5. Impozitul platit de firma

Persoanele care isi constituie o societate comerciala au doua optiuni in ce priveste plata impozitului. Sunt, de fapt, doua modalitati diferite de calculare a impozitului. Optiunea pentru una sau cealalta este o chestiune deosebit de importanta pentru ca se rasfrange asupra sumelor pe care intreprinzatorul le va datora statului ca impozit. Evident, sumele vor fi diferite, iar alegerea poate fi facuta doar la inceput. Ulterior, se mai poate modifica vectorul fiscal, insa doar in anumite cazuri.

Cele doua optiuni sunt:

1. 2,5% impozit pe venit;
2. 16% impozit pe profit.

Primul caz este cel caracteristic microintreprinderilor care trebuie sa indeplineasca urmatoarele conditii:

1. Sa nu depaseasca plafonul de 100.000 de Euro/an,
2. Sa aiba minim un angajat (si maxim 9 angajati) in 60 de zile de la infiintare,
3. Sa realizeze venituri, altele decat cele din consultanta si management in proportie de peste 50% din veniturile totale,
4. Capitalul social sa fie detinut de persoane, altele decat: statul, autoritatile locale si institutiile publice,

Toate cele 4 conditii trebuie indeplinite cumulativ iar nerespectarea a cel putin uneia dintre ele atrage dupa sine trecerea la impozit de 16%.

Discutie:

Bineinteles, viitorul intreprinzator isi va pune intrebarea “ce este mai bine sa aleg?”. Decizia se ia in functie si de cifra de afaceri pe care o preconizeaza dar si in functie de tipul activitatii pe care urmeaza sa o desfasoare respectiva societate comerciala. Astfel, daca societatea comerciala va fi una prestatoare de servicii, este recomandabil sa se aleaga varianta 2,5% impozit pe venit. Aceasta deoarece serviciile au de obicei valoare adaugata mare si sunt generatoare de profit mai mare (decat adaosul comercial, spre exemplu). Intr-un asemenea caz, ar fi mai putin convenabil sa platiti 16% dintr-un profit mare.

Daca societatea comerciala urmeaza sa desfasoare activitati de comert, este recomandabila optiunea 16% impozit pe profit. Ea va trebui corelata cu aspectele privind TVA.

Sa luam un caz concret, simplificat la maximum, pentru a fi mai usor de inteles: sa spunem ca 2 firme (A si B) am avut incasari egale: 1000 de lei. Una (A) presteaza servicii, cealalta (B) - cumpara fructe de la un depozit si le revinde la taraba (desfasoara activitati de comert). Prima firma a cheltuit pentru prestarea serviciilor 100 de lei. Cea de-a doua are un adaos de 20% la produse (adica le-a cumparat cu o suma de cca 833 lei si le-a vandut cu 167 de lei mai mult) si mai are si cheltuieli de 100 de lei.

Daca firma A a facut la infiintarea sa optiunea pentru 2,5% impozit pe venit, va avea de platit un impozit de 25 de lei. Daca a optat pentru 16% impozit pe profit, ea va plati un impozit de 16 % din cei 900 de lei care au ramas dupa ce s-au scazut 100 de lei care reprezentau cheltuielile, adica 144 de lei. De la 25 de lei la 144 de lei se observa o diferenta clara care, la o cifra de afaceri obisnuita (mult mai mare decat cea din exemplul nostru!) ar genera si diferente majore in ceea ce priveste impozitul ce urmeaza a fi platit.

Daca, in ceea ce priveste firma B s-a optat, la infiintare, pentru 2,5% impozit pe venit, suma datorata ca impozit ar fi de 25 lei, desi profitul in situatia expusa era de doar 1000-833-100=67 de lei. Daca intreprinzatorul respectiv a optat pentru 16% impozit pe profit, va datora 16% din cei 67 de lei, adica 10,72 lei. De la 25 la 10,72 este, din nou, o diferenta deloc de neglijat! Bineinteles ca, in situatii reale, vorbim despre alte sume si diferentele sunt mult mai mari.

VIII.6. Managementul fluxurilor de numerar

VIII.6.1. Principalele categorii de standarde de contabilitate

Pe plan international exista mai multe categorii de standarde de **contabilitate**, cele mai folosite fiind IAS si GAAP. Iata, pe scurt, care sunt asemanarile si deosebirile dintre ele:

IAS – la noi cunoscute ca Standardele Internationale de Contabilitate, sunt cele reglementate de Directiva a IV-a a Comunitatilor Economice Europene si de Comitetul pentru Standarde Internationale de Contabilitate.

Ele sunt asa-numitele standarde europene (desi sunt aplicate si in multe tari din afara zonei europene) si au fost adoptate si in tara noastra, prin Ordinul nr. 94/2001.

GAAP (The Generally Accepted Accounting Principles) – desi se numesc principii, reprezinta de fapt colectia tuturor regulilor **contabile** aplicate in Statele Unite ale Americii. Sunt adoptate de Federatia Contabililor Certificati (echivalentul american al expertilor contabili) impreuna cu organismele americane de supraveghere a burselor de valori, asigurarilor, bancilor etc.

VIII.6.2. Notiunea de flux si interpretarile sale

Proiectiile detaliate de flux de numerar/cash-flow sunt cunoscute in literatura de specialitate ca bugete de trezorerie.

Notiunea de flux este importanta pentru construirea tabloului de finantare sau a tabloului utilizari-resurse, document ce permite analiza echilibrului financiar in termeni de flux.

Pentru a efectua o analiza in termenii analizei dinamice se impune clasificarea diferitelor tipuri de fluxuri la nivelul intreprinderii si evidentierea legaturilor existente intre ele.

Fluxurile pot fi clasificate dupa operatiile pe care le declanseaza si dupa ciclurile de activitate pe care le sustin, astfel:

- fluxuri legate de activitatea de exploatare;
- fluxuri legate de activitatile financiare;

- fluxuri legate de activitatea de investitii;
- fluxuri legate de activitatea extraordinara.

Folosind un alt criteriu pentru clasificarea fluxurilor si anume cel al incidentei contabile, se pun in evidenta urmatoarele:

- variatia elementelor de activ si pasiv;
- variatia situatiei nete;
- variatia rezultatului perioadei;
- circulatia efectiva a activelor monetare.

VIII.6.3. Tabloul de finantare nevoi-resurse

Tabloul de finantare explica modul de formare a fondului de rulment net global si modul de utilizare a acestuia, pana la determinarea unei trezorerii nete ca rezultat al bilantului de la sfarsitul exercitiului contabil. In principal, tabloul de finantare se stabileste pe baza a doua bilanturi succesive si a contului de profit si pierdere aferent exercitiului analizat.

Tabloul de finantare permite descrierea relatiei de egalitate intre fluxurile de utilizari si fluxurile de resurse pe o perioada trecuta.

Pentru a construi un tablou de finantare se aplica urmatorul principiu al reconstituirii resurselor si utilizarilor, astfel:

- resursele corespund cresterii posturilor de pasiv sau diminuarii posturilor de activ
- utilizarile corespund cresterii posturilor de activ sau diminuarii posturilor de pasiv

Acest principiu poate fi schitat astfel:

UTILIZARI	RESURSE
↑Activ ↓Pasiv	↑Pasiv ↓Activ

Aplicand acest principiu asupra datelor din bilanturile unei perioade analizate se ajunge la constructia bilantului diferential, unde sunt puse in evidenta variatia elementelor de activ si de pasiv.

Urmatorul pas este identificarea elemntelor de activ si pasiv ce corespund utilizarilor si resurselor dupa criteriul duratei sau maturitatii acestora.

Clasificarea utilizarilor si resurselor dupa durata este permisa prin distinctia intre miscarile din partea de „sus” si miscarile din partea de „jos” a bilantului, intre resursele respectiv utilizarile, pe termen mediu si lung, si cele pe termen scurt.

Schematic, tabloul de finantare se prezinta astfel:

UTILIZARI (↑A↓P)	RESURSE (↑P↓A)
Dividende platite din exercitiul precedent Achizitionarea elemntelor de activ Reducerea capitalurilor proprii Rambursarea datoriilor financiare	CAF Cesiunea sau reducerea elementelor de activ Cresterea capitalurilor proprii Cresterea datoriilor financiare
I. VARIATIA FONDULUI DE RULMENT NET GLOBAL (ΔFRNG)	
Cresterea stocurilor si creantelor de exploatare Cresterea altor debitori Reducerea datoriilor de exploatare Reducerea datoriilor catre alti creditori	Reduceri de stocuri si creante de exploatare Reducerea altor debitori Cresterea datoriilor de exploatare Cresterea datoriilor in afara exploatarii
II. VARIATIA NEVOII DE FOND DE RULMENT (ΔNFR)	
III VARIATIA TREZORERIEI NETE (ΔFRNG-ΔNFR)	

VIII.6.4. Fluxurile de trezorerie ale activitatii de exploatare

Activitatile de exploatare sunt principalele activitati generatoare de venituri si orice alte activitati cu exceptia celor definite ca fiind activitati de investitii sau de finantare.

Marimea miscarilor de trezorerie legate de exploatare este un indicator cheie al masurii in care intreprinderea a degajat, prin exploatarea sa, suficiente fluxuri de trezorerie, pentru a rambursa imprumuturile sale, a mentine capacitatea sa de exploatare, a varsa dividende si a realiza noi

investitii, fara sa recurga la alte surse externe de finantare. De asemenea, utilizate cu alte informatii, informatiile privind diferitele categorii de fluxuri istorice de trezorerie legate de exploatare pot sa fie utile pentru previziunea fluxurilor viitoare de trezorerie aferente exploatarii.

Fluxurile de trezorerie ale activitatilor de exploatare sunt, in mod esential, consecinta principalelor activitati generatoare de venituri ale intreprinderii. Ca urmare, ele sunt, in general, rezultatul operatiilor si evenimentelor care concura la formarea rezultatului net.

Constituie fluxuri de trezorerie ale exploatarii, cu predilectie, urmatoarele elemente:

- incasarile care decurg din vanzarea de bunuri si de servicii;
- incasarile care provin din redevente, onorarii, comisioane si alte venituri;
- platile privind furnizorii si salariatii;
- platile de impozite, exceptand cazurile cand ele vizeaza activitatile de investitii sau de finantare.

VIII.7. Bilantul contabil. Patrimoniul

In cadrul general de intocmire si prezentare a situatiilor financiare, elaborat de Comitetul pentru Standarde Internationale de Contabilitate, se prevede ca: „Situatiile financiare descriu rezultatele financiare ale tranzactiilor si ale altor evenimente, grupandu-se in clase cuprinzatoare conform caracteristicilor economice. Aceste clase sunt numite structurile situatiilor financiare.

Structurile bilantului legate in mod direct de evaluarea pozitiei financiare sunt: activele, datoriile si capitalul propriu. Structurile contului de profit si pierdere, legate in mod direct de evaluarea performantei sunt veniturile si cheltuielile.

In linii mari, analiza financiara are la baza informatiile extrase din bilantul contabil cu anexele aferente. Totusi, in functie de necesitatile analizei, se pot avea in vedere si alte documente financiar – contabile obtinute de la diferite persoane angrenate in activitatea societatii comerciale respective.

Formal, conform reglementarilor legale, situatiile anuale ale firmei trebuie sa cuprinda:

- ***bilantul***
- ***contul de profit si pierdere***
- ***situatia modificarilor capitalului propriu***
- ***situatia fluxurilor de trezorerie***
- ***politici contabile si note explicative.***

In formula generala bilantul a fost si este considerat ca un document care permite sa se cunoasca, la un moment dat, patrimoniul unui comerciant, persoana fizica sau juridica, patrimoniu definit ca ansamblul drepturilor si obligatiilor acestui comerciant. De asemenea, bilantul a fost, si mai este inca, recunoscut ca un **instrument static.**

Conform unei prime grupe de abordari, **patrimoniul** este format din ansamblul bunurilor (corporale si necorporale), al drepturilor si obligatiilor ce caracterizeaza situatia unei entitati patrimoniale la un moment dat, exprimate in etalon monetar. **Determinarea, structurarea si cunoasterea patrimoniului se realizeaza cu ajutorul bilantului.**

Plecand de la conceptul de patrimoniu, bilantul poate fi interpretat in mai multe moduri. Din punct de vedere economic, bilantul reprezinta capitalurile titularului de patrimoniu, acestea fiind reprezentate atat sub aspectul originii lor, respectiv resursele, cat si al modului de utilizare. Acest mod de interpretare genereaza ecuatia economica a bilantului:

UTILIZARI = RESURSE Care este echivalenta cu ecuatia: **ACTIV = PASIV**

Un bilant, din punct de vedere economic, ne dezvaluie, la sfarsitul exercitiului financiar, mai multe aspecte: de unde provin fondurile necesare finantarii activelor intreprinderii, care sunt necesitatile de finantare sau care a fost utilizarea data resurselor de care a dispus intreprinderea. Din punct de vedere juridic bilantul reflecta drepturile de proprietate si de creanta, in activul bilantului,

si datoriile intreprinderii fata de terti si asociati, in pasivul bilantului, clasificate intr-o ordine rationala.

In conformitate cu o a doua grupa de abordari, bilantul trebuie sa raspunda la nevoile de analiza economico-financiare ale intreprinderii, deci sunt orientate pe finalitatea bilantului.

Modelul de bilant adoptat in tara noastra prevede o structurare a activelor dupa destinatia lor, iar a pasivelor dupa provenienta lor. Plecand de la bilantul intocmit si prezentat de intreprinderi, printr-o regrupare dupa functiile acesteia se poate ajunge la o abordare a bilantului de tip functional, unul din modele fiind prezentat in tabelul 3.1.1.

<table>
<tr><td>Functia de investitii</td><td>Activ imobilizat</td><td rowspan="2">Capitaluri proprii</td><td rowspan="3">Functia de finantare</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Functia de exploatare</td><td>Stocuri (+)
Creante clienti (-)
Datorii fata de furnizori</td></tr>
<tr><td>Functia de trezorerie</td><td>Titluri de plasament (+)
Disponibilitati</td><td>Datorii Financiare</td></tr>
</table>

Tabel 3.0.1. Prezentarea functionala a bilantului

Prin datele pe care le contine, bilantul indeplineste doua functii principale:

- Functia de generalizare a informatiilor contabile este determinata de modul in care bilantul sistematizeaza si grupeaza informatiile contabile. Desi dispersate in mai multe conturi, aceste informatii au capacitatea ca reflectate prin bilant sa caracterizeze activitatea economica.
- Functia de informare rezulta din analiza datelor prezentate in bilant care astfel este transformat intr-un instrument de gestionare eficient si de conducere a unitatii patrimoniale.

Conform unei a treia grupe de abordari, de sorginte anglo-saxona, bilantul este documentul de sinteza care prezinta situatia financiara a intreprinderii in cadrul caruia pot fi definite trei mase valorice:

- Activele sau bunurile (Assets);
- Datoriile (Liabilities);
- Capitalurile proprii (Shareholders equity).

Pentru a permite formarea si calcularea fondului de rulment net, bilantul trebuie organizat in asa fel incat elementele de activ si de pasiv sa fie regrupate pe baza criteriilor de lichiditate/exigibilitate. Astfel se ajunge la constructia unui bilant financiar care se prezinta astfel:

(AI) ACTIVE IMOBILIZATE	(CPM) CAPITALURI PERMANENTE din care: capitaluri proprii (CP) datorii financiare pe termen lung (DF)
(ACR) ACTIVE CIRCULANTE, din care: stocuri (ST) creante (CR)	(DEX) DATORII DE EXPLOATARE
(DPB) DISPONIBILITATI BANESTI	(CRT) CREDITE DE TREZORERIE

Tabelul 3.1.1. Abordarea financiara a bilantului

Egalitatea bilantiera dintre activ si pasiv, respectiv principiul fundamental financiar se pastreaza, cum este si firesc, si dupa transformarea bilantului din bilant contabil in bilant financiar. Rezultatul pozitiv, profitul, se inscrie in pasiv, la masa de capitaluri proprii, iar pierderea se poate

inscrie in activ, reprezentand o utilizare ineficienta a pasivului sau, cazul situatiei din Romania diminueaza capitalurile proprii.

Principalii indicatori care se calculeaza pe baza bilantului financiar sunt:

- Fondul de rulment net (FRN),
- Fondul de rulment propriu (FRP),
- Fondul de rulment strain (FRS),
- Nevoia de fond de rulment (NFR),
- Trezoreria neta (IN),
- Situatia neta (SN).

Analiza functionala a bilantului

Analiza functionala a bilantului isi propune sa prezinte situatia intreprinderii prin aspectele financiare si structurale adaptandu-se astfel cerintelor managerilor. Aceasta surprinde ciclul de productie in cele patru faze ale sale: *achizitionarea* si stocajul materiilor prime, *fabricarea*, stocajul produselor finite si *comercializarea*, *incasarile* din vanzari. Ea surprinde impactul diferitelor operatii ale intreprinderii asupra trezoreriei si ofera o imagine asupra modului de functionare a intreprinderii. De asemenea grupeaza operatiile pe care o intreprindere le realizeaza in functie de natura sau destinatia lor.

Dezvoltarea si folosirea unui ansamblu de instrumente, practici si norme, in scopul caracterizarii unei gestiuni financiare echilibrate, constituie unul din obiectivele fundamentale ale analizei financiare.

Modelul de analiza functional este centrat pe o notiune dinamica ce poate fi dimensionata in raport cu volumul de activitate al intreprinderii, respectiv nevoia de fond de rulment pentru exploatare.

Astfel analiza fondului de rulment se poate realiza in functie de specificul societatii, de natura activitatii si de nevoile financiare ale ciclului de exploatare, acestea aflandu-se intr-o stransa legatura cu termenele de stocaj si cu durata creditului pentru furnizori si clienti.

Aprecierea echilibrelor financiare fundamentale la nivelul unei intreprinderi face obiectul oricarei analize financiare, indiferent de categoria utilizatorilor carora le este destinata. Principalii utilizatori ai analizei financiare sunt actionarii, managerii intreprinderii si creditorii, obiectivul lor fiind diferit.

Astfel, actionarul apreciaza ca echilibrul financiar este respectat daca rentabilitatea pe care i-o ofera un plasament compenseaza riscul la care se expune. Tinand cont de riscul financiar, economic si de faliment la care se expun, pentru actionari simptomele dezechilibrului financiar apar atunci cand nu obtin rentabilitatea fondurilor proprii.

Interesul managerilor privind aprecierea echilibrului financiar este legat de obiectivul maximizarii valorii intreprinderii, adaugandu-se criterii de autonomie financiara, crestere economica si flexibilitate financiara.

Prin prisma intereselor creditorilor intreprinderii, aprecierea echilibrului financiar este legat de obiectivul acestora de a obtine rambursarea creantelor lor si de a primi remuneratia convenita, simptomele dezechilibrului financiar fiind exprimate prin situatia intreprinderii, a riscului de faliment si incheindu-se cu incetarea platilor.

In conceptia functionala, intreprinderea este definita ca o entitate economica si financiara asigurand, in raport cu dezvoltarea sa, anumite functii precum:

- Functia de consum care cuprinde utilizarea bunurilor si serviciilor;
- Functia de productie care consta in fabricarea bunurilor si serviciilor;
- Functia de repartitie care asigura remunerarea diferitilor factori de productie;
- Functia de investire care se ocupa de achizitionarea elementelor de activ imobilizat;
- Functia de dezinvestire adica cesiunea elementelor de activ imobilizat;
- Functia de finantare care stabileste resursele financiare necesare dezvoltarii.

Analiza functionala presupune o grupare prealabila a diferitelor operatii realizate de intreprindere in raport cu natura, destinatia sau functia lor, de unde si originea expresiei analiza functionala.

Disponibilitatile banesti si creditele de trezorerie formeaza activul si respectiv pasivul de trezorerie.

Trasaturile caracteristice echilibrului functional sunt evidentiate de structura bilantului functional, tabelul 3.2.1., fiind puse in evidenta patru niveluri ale acestuia: fondul de rulment net global, nivelul necesarului de fond de rulment pentru exploatare, al necesarului de fond de rulment in afara exploatarii si nivelul valorilor de trezorerie.

ACTIV		**PASIV**	
Functia de investitie	Activ imobilizat brut (AI)	Capital propriu Amortismente si provizioane Datorii financiare	Functia de finantare
Functia de exploatare	Activ circulant de exploatare (ACE)	Datorii de exploatare (DE)	Functia de exploatare
	Activ circulant in afara exploatarii (ACAE)	Datorii in afara exploatarii (DAE)	
	Disponibilitati (D)	Credite de trezorerie (CT)	

Tabelul 3.2.1. Abordarea functionala a bilantului[1)]

Putem pune in evidenta diversele modalitati de realizare a echilibrului financiar functional:

- Nevoia de fond de rulment este finantata in intregime din resurse stabile (fond de rulment pozitiv), a caror valoare totala permite degajarea unei trezorerii pozitive.
- Resursele stabile si temporare finanteaza temporar nevoia de fond de rulment, diferenta fiind acoperita din credite de trezorerie.
- Activele fixe, nevoia de fond de rulment si disponibilitatile sunt finantate din credite bancare curente, situatie care, daca nu are caracter ocazional, impune reconsiderarea structuri finaciare.
- Resursele in fondul de rulment acopera partial activele imobilizate si nevoia in fond de rulment generand astfel o trezorerie neta pozitiva. In aceasta situatie structura de finantare va trebui revazuta.

Se pot prezenta cateva cazuri, care conduc la degradarea echilibrului functional antrenand vulnerabilitatea intreprinderii.

- *Cresterea foarte rapida a cifrei de afaceri*

In acest caz intreprinderea cunoaste o crestere a nevoii de fond de rulment paralela cu cea a cifrei de afaceri. Fondul de rulment creste mai lent decat nevoia de fond de rulment, generand o criza de trezorerie.

- *Cresterea insuficienta a cifrei de afaceri*

In decursul exercitiilor finaciare, intreprinderea beneficiaza de o trezorerie satisfacatoare. Ca o relatie la cresterea insuficienta a cifrei de afaceri, intreprinderea accepta conditii noi de reglementare fata de clientii sai, concretizate in cresterea creantelor sale, aceasta creand o crestere brusca a nevoii de fond de rulment, care degradeaza situatia trezoreriei.

- *Intarzierea executarii investitiilor*

Desi intreprinderea beneficiaza de o structura financiara echilibrata, nu promoveaza o politica de investitii care sa-i mentina rata de crestere. Datorita evolutiei slabe a cifrei de afaceri, ea decide sa recupereze intarzierile intervenite la nivelul investitiilor, cu aceasta ocazie avand loc o scadere a fondului de rulment functional rezultand o trezorerie net negativa.

- *Acumularea pierderilor*

[1)] Adriana Popa, Alina Dăneţ, Adrian Dăneţ – "Management Financiar", Editura Economică, Bucuresti, 2001

Pierderile care sunt acumulate din mai multe exercitii vor diminua fondul de rulment functional rezultand o trezorerie net negativa.

In analiza bilantului patrimonial se utilizeaza in principal ratele echilibrului financiar, ratele de indatorare, ratele de lichiditate si solvabilitate. Analiza pe baza ratelor ajuta la evaluarea performantelor managementului, apreciaza starea de sanatate financiara a firmei, realizeaza unele predictii privind situatia si performantele financiare ale intreprinderii.

VIII.8. Operatiuni contabile si documente

Activitatea curenta de contabilitate cuprinde urmatoarele operatiuni:

- organizarea **contabilitatii** in conformitate cu normele legale in vigoare;
- tinerea **contabilitatii** conform principiilor **contabilitatii** si a tuturor prevederilor legale;
- operare documente primare intocmite de beneficiar;
- evidenta analitica si sintetica furnizori, clienti;
- evidenta mijloace fixe, calculul amortizarii;
- intocmire Jurnal Cumparari, Jurnal Vanzari;
- intocmirea balantei de verificare si a balantelor analitice;
- intocmirea jurnalelor **contabile** prevazute de lege: Registrul Jurnal, Registrul Inventar, Registrul Cartea Mare;
- calculul **impozitului pe profit** sau a **impozitului pe veniturile microintreprinderii**, dupa caz, intocmirea declaratiilor in termenele legale;
- calculul **impozitului pe dividende**, intocmirea declaratiilor privind **impozitul pe dividende**;
- calculul **impozitului pe veniturile** persoanelor fizice si juridice nerezidente;
- intocmirea decontului de TVA;
- raportare semestriala;
- intocmirea altor situatii sau rapoarte cerute de legislatia in vigoare;
- intocmirea statelor de plata pentru angajati si calcularea contributiilor generate din aceste operatii;
- intocmirea declaratiilor lunare privind calculul urmatoarelor contributii:
- contributii la bugetul asigurarilor sociale de stat
- contributii la bugetul asigurarilor sociale de sanatate
- contributii la bugetul asigurarilor pentru somaj
- contributii la bugetul de stat
- comision carti munca
- alte contributii prevazute de lege
- intocmirea fiselor fiscale;
- intocmirea si inregistrarea declaratiilor privind obligatiile de plata la bugetul asigurarilor pentru somaj in situatia in care clientul beneficiaza de subventii pentru salariati;
- elaborarea si punerea in aplicare a procedeelor **contabile** si a planului de conturi adaptat societatii in baza si cu respectarea normelor generale;
- instruirea personalului privind modul de intocmire si circuitul documentelor primare;
- instruirea personalului privind modul de utilizare a instrumentelor de plata (ordine de plata, bilete la ordin, CEC-uri etc.), precum si de intocmire a acestora;
- intocmirea ordinelor de plata de trezorerie aferente viramentelor catre bugetul de stat, bugetul asigurarilor sociale de stat, bugetul asigurarilor sociale de sanatate, bugetul asigurarilor de somaj, ITM etc.;
- relatia cu banca (depunere si ridicare documente, ridicare extrase de cont, depunere numerar);
- informarea periodica a conducerii asupra situatiei economico-financiare a societatii;

- informarea permanenta si in timp util a conducerii societatii privind reglementarile din domeniul fiscal si financiar-contabil;
- informari periodice privind schimbarile legislatiei fiscale privitoare la activitatea firmei.

VIII.9. Contabilitatea de gestiune

Contabilitatea de gestiune reprezinta modalitatea de abordare contabila a activitatii unei firme prin care se structureaza in subdiviziuni atat patrimoniul, cat si rezultatele financiare obtinute in cadrul unei perioade.

Organizarea contabilitatii de gestiune are caracter obligatoriu, dar flexibil, in sensul ca trebuie adaptata la specificul activitatii fiecarei persoane **juridice** de natura societatilor comerciale, companiilor nationale, regiilor autonome, institutelor nationale de cercetare-dezvoltare si societatilor cooperatiste.

Fiecare persoana juridica are obligatia sa organizeze contabilitatea financiara in paralel cu contabilitatea de gestiune. Din contabilitatea de gestiune se preiau in contabilitatea financiara costurile unitare ale marfurilor achizitionate, ale produselor obtinute sau prelucrate, ale lucrarilor si serviciilor efectuate.

Daca informatiile furnizate de contabilitatea de gestiune sunt necesare doar cerintelor interne ale firmei, informatiile furnizate de contabilitatea financiara referitoare la pozitia financiara, performanta financiara si fluxurile de trezorerie sunt necesare atat pentru cerintele interne, cat si pentru cerintele externe legate de relatiile existente cu investitorii prezenti si potentiali, cu creditorii financiari si comerciali, cu clientii, cu institutiile publice si cu alti utilizatori.

IX. Resurse umane

Personalul si managementul resurselor umane asigura o organizatie cu salariati competenti, prin selectia, dezvoltarea si recompensarea lor pentru realizarea obiectivelor acesteia. Managementul resurselor umane (MRU) este procesul prin care sunt incadrate persoane potrivite in posturile din structura organizatiei prin identificarea necesitatilor de personal, recrutare, selectie, angajare, promovare, evaluare, compensare si instruire a personalului. Este clar ca functia de asigurare a personalului, care include motivarea si antrenarea in realizarea obiectivelor este strans legata de functia de organizare. Nu putini autori de lucrari de management considera aceste activitati ca o etapa a organizarii.

De ce MRU si nu doar Personalul? Pentru ca, adesea, managerii uita ca asigurarea personalului este responsabilitatea lor si nu a compartimentului de Personal. Desigur, acest compartiment ofera o valoroasa asistenta, dar este sarcina managerilor de a angaja in posturile pe care le coordoneaza persoane calificate sub toate aspectele.

IX.1. Analiza si descrierea posturilor

Prin proiectare este structurata munca ce permite atingerea obiectivelor din planurile organizatiei. Sarcini de munca, pentru un individ sau grup de indivizi, sunt repartizate unui post.

Definirea sarcinilor de munca specifice, respectiv: ce,cum si in ce combinatie vor fi realizate la un loc de munca, impune o analiza atenta, calificata, prin utilizarea unor tehnici si a unui instrumentar specializat. De aceste lucruri se ocupa analiza postului.

Analiza postului (AP)

Obiectivul esential al AP este sa determine sarcinile posturilor de munca dintr-o organizatie, precum si oamenii necesari in termenii dexteritatilor (indemanarilor), cunostintelor, abilititalor si experientei pentru a realiza cu succes sarcinile. AP ofera date pentru elaborarea descrierii postului si specificatiilor postului (Fisa postului). De asemenea, este baza pentru: definirea postului, reproiectarea postului, recrutare, selectie, orientare, pregatire, consiliere cariera, evaluare a performantelor si compensare (salarizare).

Pentru a servi tuturor acestor necesitati in managementul resurselor umane, AP colecteaza informatii despre:

- activitatile postului - lista de activitati, uneori cu indicarea de ce, cum si cand un lucrator efectueaza fiecare activitate;
- comportament uman - percepere, comunicare, luarea deciziilor, consum de energie, deplasari pe distante lungi etc.;
- masini, dispozitive, echipamente si ajutoare pentru munca - ce produse face, ce materiale prelucreaza, cunostinte implicate (fizica, juridice) si servicii aferente (consultanta, mentenanta);
- standarde de performanta - cantitate, calitate sau timp necesar pentru fiecare activitate de baza a postului; in raport cu aceste standarde angajatul va fi evaluat (apreciat);
- contextul muncii (postului) - conditiile fizice de mediu, programul de lucru, contextul organizational si social (oamenii cu care intra in contact); stimulente materiale si nemateriale;
- cerinte fata de persoana ce ocupa postul - cunostinte necesare si abilitati (studii, instruire, experienta in munca); caracteristici personale (aptitudini, trasaturi fizice, personalitate, interese) cerute.

Cine culege aceste informatii si cum? Specialistul (in MRU, analist de post, consultant), lucratorul insusi sau supraveghetorul lucratorului al carui post este obiectul analizei.

Pentru a colecta informatiile necesare, AP poate folosi una sau o combinatie a unor metode narative si cantitative precum: interviul, observarea directa, autoinregistrarea (autofotografierea), chestionarul de analiza, procedura departamentului muncii (SUA).

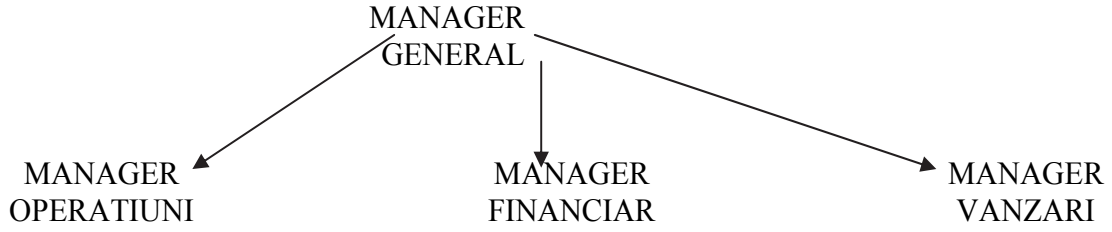
Interviul este una dintre modalitatile cel mai frecvent utilizate in obtinerea de date relevante si valide despre natura unui post de munca. Ceea ce sustine folosirea interviului este, pe de o parte, chestionarea si dialogul direct cu ocupantul postului sau cu supraveghetorul acestuia, cei mai avizati cunoscatori ai activitatii, iar pe de alta parte, posibilitatea structurarii dialogului. Intr-un set de intrebari adecvate obiectivelor AP.

Interviul poate fi individual sau cu grupul (ocupanti sau supraveghetori ai aceluiasi post). O problema majora poate aparea atunci cand intervievatii vad AP ca o evaluare a eficientei ce va afecta salariul lor.

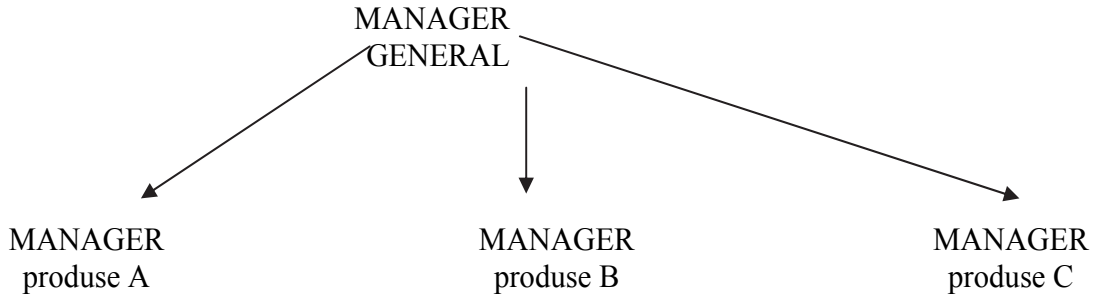
IX.2. Organigrama

Activitatile si sarcinile implicate intr-o firma sunt de o mare diversitate si complexitate. Organizarea le sistematizeaza pe grupe sau compartimente si le interconecteaza prin intermediul structurii organizatorice. Organigrama sau structura organizatorica este definita de un set de compartimente ce grupeaza sarcini stabile alocate pe subcompartimente si persoane – si printr-un set de relatii intre aceste compartimente si legaturi de comanda. Se considera ca structura organizatorica reprezinta un element major in atingerea performantelor.

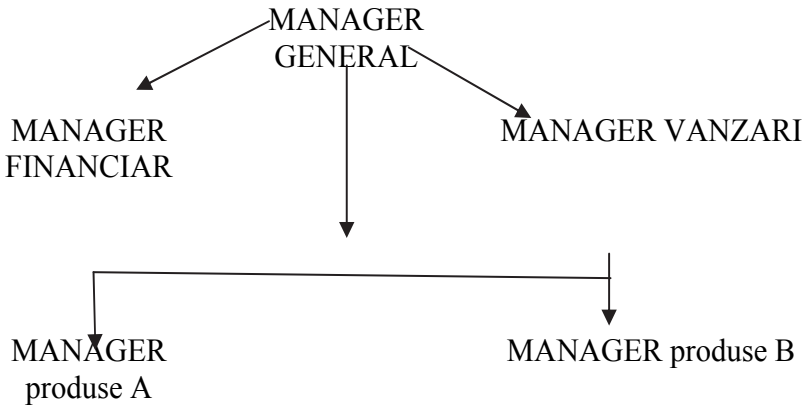
Exemplu de organigrama pe functiuni: grupeaza personalul pe sarcini specifice functiunilor firmei.



Exemplu de organigrama pe produse: grupeaza angajatii dupa criteriul specializarii pe produse diverse .



Exemplu de organigrama structurii hibride: contine compartimentele functionale impreuna cu compartimentele pe produse:



X. Publicitatea si brandingul

Publicitatea se ocupa cu promovarea bunurilor, serviciilor, companiilor si ideilor, de cele mai multe ori prin mesaje platite. Scopul direct ale acestor mesaje este stimularea dorintelor clientilor potentiali si formarea asociatiilor pozitive in legatura cu produsul sau compania promovata, scop care este atins prin folosinta metodelor de manipulare psihologica mai mult sau mai putin subtile.

Mesajul reprezinta ideea care sta la baza comunicarii. Atunci cand concep mesajul, specialistii trebuie sa tina seama de publicul vizat caruia ii este adresat si de obiectivele publicitatii (felul raspunsului sugerat de mesaj celor care-l receptioneaza).

Dupa Ries, un brand nu este altceva decat un cuvant care ramane in minte desi incearca sa fie un cuvant cu totul special.Un nume de brand este un substantiv propriu care, asadar, se scrie cu litera mare. Un program de branding se bazeaza pe principiul singularitatii. Acesta creaza in mintea cumparatorului perceptia ca nici un produs de pe piata nu se aseamana cu produsul tau.

Sa invatam din gafele celebre ale marilor companii

Greselile datorate alegerilor nepotrivite de nume de marci sau sloganuri apar ca o neconcordanta clara intre o marca utilizata de companie si tara in care respectiva marca se lanseaza (cauzele sunt diferite conotatii ale termenilor ce denumesc marcile respective). Astfel de greseli pot fi evitate printr-o mai buna documentare initiala din punct de vedere lingvistic si literar in tara vizata.

- In 1990 au fost reintroduse in Estonia crematoriile sub forma de companii private. In acea perioada, in Talinn, una dintre firme si-a luat denumirea „Inferno" (traducerea termenului fiind de foc foarte puternic si necontrolat). Totusi, compania nu a tinut seama ca cea mai utilizata conotatie a termenului este cea de „purgatoriu" sau „iad". O reclama la aceasta companie ar fi sunat (intr-un mod foarte nefericit) astfel: „Unde va fi inmormantat sotul tau, sa-mi pot lua la revedere de la el?" „Va fi ars in Infern."
- Volkswagen a numit o varianta a modelului Golf Jetta. La introducerea acesteia pe piata italiana, modelul a inregistrat vanzari foarte slabe. Deoarece litera „j" nu exista in alfabetul italian, Jetta era pronuntat „ietta" (cuvantul italian pentru „ghinion").
- Hoover, un producator european de aparatura electrocasnica, a introdus pe piata germana un aspirator sub numele Zyklon (cuvantul german pentru „ciclon" – un nume aparent potrivit pentru un aspirator). Totusi, producatorul nu a stiut ca Zyklon B este gazul letal utilizat de catre nazisti in lagarele de concentrare, astfel ca protestele publicului nu au intarziat sa apara.
- In aprilie 2003, Oficiul pentru Turism din Hong Kong a lansat o serie de reclame in cele mai mari publicatii. Sloganul ales era „Hong Kong iti va lua rasuflarea...". Din nefericire, lansarea campaniei s-a suprapus cu perioada epidemiei SARS, al carui principal simptom era dificultatea in respirare.
- O marca „Matador" introdusa de American Motors in Puerto Rico a fost un esec rasunator. Totul s-a datorat faptului ca in Puerto Rico, „matador" este termenul folosit pentru „criminal".
- General Motors a introdus marca Chevrolet Nova in America de Sud, vanzarile fiind extrem de scazute ca volum. Curand, oficialii companiei au aflat motivul: „Nova" in limba spaniola se pronunta „no va" (nu va merge, nu va functiona).

Greseli de traducere a sloganurilor – sunt greselile cu consecinte de cele mai multe ori amuzante, si nu neaparat negative pentru companie. Uneori ele pot spori reputatia marcii. Pot fi evitate printr-o verificare atenta a traducerilor si a conotatiilor pe care acestea le au in tara vizata.

- Una dintre cele mai cunoscute erori de acest gen s-a inregistrat in momentul traducerii sloganului companiei Pepsi „Trezeste-te la viata cu Pepsi" („Come alive with the Pepsi Generation") in limba chineza, in forma urmatoare: „Pepsi iti trezeste la viata stramosii" („Pepsi will bring your ancestors back from the grave").

- Producatorul scandinav de electrocasnice Electrolux si-a introdus propria marca de aspiratoare in Statele Unite cu urmatorul slogan: „Nimic nu absoarbe mai bine ca un Electrolux” („Nothing sucks like an Electrolux”). Alegerea termenului „sucks” a fost nefericita, caci conotatiile americane ale termenului sunt negative.
- Producatorul american Parker Pen a lansat o campanie pentru promovarea noii sale marci de stilouri in Mexic, campanie insotita de sloganul „Nu va curge in buzunarul tau si nu se va impregna” („It won’t leak in your pocket and embarass you”). Compania a utilizat termenul spaniol „embarazar” (crezand ca este termenul pentru „a se impregna”). Totusi, reclama utilizata avea urmatorul inteles: „Nu se va scurge in buzunarul tau si nu te va lasa insarcinata”.
- American Airlines au lansat in Mexic o campanie de promovare a conditiilor de zbor la clasa intai (scaunele imbracate in piele). Sloganul utilizat a fost „Zboara in piele” („Fly in leather”), care in spaniola insemna „Zboara dezbracat” („Vuela en cuero”).
- Sloganul american pentru tigarile Salem (Salem – „Te simti liber” – „Feeling free”) a fost introdus pe piata japoneza in urmatoarea traducere: „Fumand Salem, te simti atat de improspatat incat mintea iti este libera si goala” („When smoking Salem, you feel so refreshed that your mind seems to be free and empty”).
- In Italia, campania pentru Schweppes Apa Tonica a tradus numele apei in Schweppes Apa de Toaleta.

Greseli legate de insuficienta documentare culturala – sunt unele dintre cele mai grave erori pe care o companie le poate face, cu repercusiuni serioase asupra reputatiei marcilor promovate, ca si asupra companiei in sine. Documentarea culturala initiala este de asemenea o solutie pentru evitarea unor astfel de erori.

- Cand Gerber a introdus mancarea pentru bebelusi in Africa, au folosit acelasi tip de ambalaj ca si in S.U.A., cu un copil zambind pe cutiile cu alimente. Mai tarziu au aflat ca in Africa, deoarece foarte multi oameni nu stiu sa citeasca, majoritatea companiilor afiseaza pe eticheta continutul cutiilor cu alimente.
- Compania americana Pepsi a trebuit sa faca fata unui proces cu statul indian in urma difuzarii unui spot televizat in care un baiat serveste sticle de Pepsi echipei nationale de cricket care sarbatoreste victoria. Pepsi au fost dati in judecata si criticati de opinia publica deoarece s-a considerat ca incurajau folosirea copiilor ca forta de munca.
- Nike a ofensat adeptii religiei musulmane in iunie 1997, cand logo-ul „Nike Air” inscriptionat pe incaltaminte a fost considerat prea asemanator cu forma araba a numelui lui Dumnezeu, „Allah". Nike a trebuit sa retraga de pe piata 40.000 de perechi de incaltaminte.

Greseli de delimitare a publicului tinta – au la baza increderea nemotivata pe care companii de talie mondiala au acordat-o agentiilor de publicitate cu care au colaborat, agentii care au transpus gresit conceptul promovat de companie.

- Producatorul de electronice NEC a lansat o campanie de promovare pe tema evolutiei. Mesajul transmis era ca piata electronicelor a evoluat, iar compania a evoluat la randul sau pentru a raspunde noilor nevoi. Desi conceptul era inspirat, executia a fost nefericita. Spotul prezenta un barbat iesind din apa cu placa de surf si un laptop NEC atarnand intr-o mana. Deoarece apa si electronicele sunt incompatibile, ideea spotului era ca barbatul din imagine (clientul NEC) este incredibil de nepriceput.
- Compania DELL a lansat in urma cu cativa ani o campanie ce avea in centru un personaj excentric ce se adresa publicului cu apelativul trivial „Hey, dude!” („Salut, frate!”). Desi campania a avut un mare succes in randul publicului, situatia vanzarilor nu a cunoscut imbunatatiri. Campania a fost declarata un esec total cand actorul din spoturi a fost arestat pentru consum de droguri. Greseala in acest caz a fost deplasarea accentului de pe mesajul campaniei (cel mai important element ce trebuie promovat) pe personajul care il transmite – un exemplu de urmat in acest caz este cel al companiei McDonald’s, care schimba periodic actorul ce interpreteaza rolul binecunoscutului Ronald McDonald.

- O greseala oarecum asemanatoare a fost inregistrata pe piata romaneasca de catre producatorul Cristim la lansarea marcii de „Salam sasesc”. Spotul tv ce o prezenta pe micuta raraita repetand numele „salam sasesc” a avut un incontestabil succes la public, insa greseala majora in acest caz a fost nepromovarea marcii Cristim de salam sasesc, ci a produsului in general, astfel ca de pe urma succesului spotului au beneficiat rivalii companiei, care au lansat imediat marci asemanatoare.

Greseli de planificare strategica – reprezinta erori grave de fond ale unei campanii de lansare, care cu greu pot fi corectate si care produc efecte pe termen nedeterminat.

- Desi Microsoft Windows 95 a beneficiat de una dintre cele mai puternice campanii de lansare din industria tehnologiei, la un cost fara precedent de 300 milioane de dolari, principala greseala a fost incetarea oricarei forme de promovare a produsului in perioada urmatoare (decizie bazata pe cererea intiala uriasa). Gaura lasata in buget de costisitoarea campanie de lansare a produs dificultati in aprovizionarea distribuitorilor, cererea a inceput sa scada si produsul a capatat o reputatie negativa, reputatie care s-a repercutat si asupra produselor companiei lansate ulterior.
- Compania SONY si-a lansat produsul "iPod killer" printr-o campanie costisitoare, dar personalul de conducere a plecat in concediu a doua zi dupa lansare, afectand iremediabil si semnificativ momentul lansarii produsului.

Cea mai cunoscuta greseala de marketing din istoria companiilor multinationale !!

In anul 1985, rivalitatea dintre cele doua mari companii, Pepsi si Coca Cola, atinsese cote maxime. Segmentarea pietei si scaderea cotei de piata a Coca Cola in favoarea Pepsi, precum si testele ce aratau preferinta consumatorilor pentru gustul Pepsi, au determinat Coca Cola sa ia o hotarare radicala: introducerea unei retete imbunatatite ca solutia optima. Noua reteta, testata inainte de lansare, a fost declarata superioara atat vechii retete, cat si bauturii rivale, Pepsi Cola. Lansarea noii bauturi (denumita „New Coke”) a avut loc la 23 aprilie 1985. Reactia publicului a fost uimitoare. Inainte ca oamenii sa fi gustat macar noua bautura, compania s-a confruntat cu numeroase proteste. Milioane de americani s-au declarat nemultumiti de modificarea unei bauturi care reprezenta un simbol al spiritului si al culturii americane. La data de 11 iulie 1985 (dupa mai putin de 3 luni), oficialii companiei au declarat ca se va reveni la vechea formula (denumita „Classic Coke”). Furia consumatorilor s-a transformat curand in sarbatoare, astfel ca relansarea s-a tradus intr-o crestere uriasa a vanzarilor, Coca Cola depasind Pepsi la inceputul anului 1986. Deoarece au existat unele opinii care au sustinut ca lansarea unei noi retete a fost doar o strategie pentru a readuce in atentie vechea formula Coca Cola, reprezentantul companiei, Donald Keough, a declarat: „Unii critici vor spune ca aceasta companie a facut o greseala de marketing. Unii cinici vor sustine ca am planuit totul. Adevarul este ca nu suntem atat de nestiutori si nici nu suntem atat de destepti”.

XI. Plan de actiune

XI.1. Sursele de finantare ale intreprinderilor: forme specifice

Dupa stadiul sau de dezvoltare, mediul financiar pune la dispozitia intreprinderii o gama de mijloace de finantare mai mult sau mai putin substantiala. Finantarea este de o importanta vitala pentru supravietuirea si dezvoltarea intreprinderii.

Pe de o parte, intreprinderea trebuie sa obtina lichiditati pentru a-si onora datoriile cu scadenta apropiata, asigurandu-si echilibrul financiar pe termen scurt.

Pe de alta parte, intreprinderea trebuie sa promoveze investitii comerciale tehnologice sau sociale care sa-i permita sa se dezvolte in viitor. In acest caz se pune problema finantarii pe termen lung. Ca urmare, finantarea conditioneaza supravietuirea intreprinderii, perspectivele sale de dezvoltare, performantele sale prezente si viitoare, autonomia proprietarilor si conducatorilor ei. De aici rezulta importanta pe care o are perfectionarea metodelor si instrumentelor de selectare a mijloacelor de finantare necesare intreprinderii.

Se pune astfel problema selectarii a patru tipuri de resurse de finantare :

- Autofinantarea intreprinderii;
- Finantarea externa prin participarea la capitalul propriu al intreprinderii;
- Finantarea externa prin imprumutari de credite pe termen lung si scurt, acordat intreprinderii;
- Creditarea dintre intreprinderi (creditul comercial).

XI.2. Autofinantarea

Autofinantarea corespunde resurselor noi obtinute din activitatea intreprinderii si destinate sa finanteze activitatea viitoare. Autofinantarea constituie modul de finantare original, intrucat corespunde primelor forme istorice ale avansarii de capital. Pe de alta parte, ea reprezinta forma fundamentala de finantare deoarece celelalte moduri de finantare (finantarea directa si finantarea prin intermediere) constituie anticipari ale unei autofinantari viitoare.

Ca urmare, autofinantarea este cel mai raspandit principiu de finantare si presupune ca intreprinderea isi asigura dezvoltarea cu forte proprii , folosind drept sursa de finantare o parte din profitul obtinut in exercitiul financiar expirat. Indicatorul principal de apreciere al autofinantarii il reprezinta capacitatea de autofinantare , care se determina prin cele doua metode cunoscute.

Importanta autofinantarii pentru finantarea intreprinderii

Autofinantarea constituie o resursa financiara, avand un statut deosebit in politica de finantare a intreprinderii. In primul rand, autofinantarea corespunde resurselor care permit realizarea de cheltuieli pentru mentinerea potentialului productiv, adica pentru compensarea uzurii fizice si morale a activelor pe termen lung (amortizare). In al doilea rand, autofinantarea asigura compensarea riscurilor de exploatare, referitoare fie la anumite elemente de activ (provizioane pentru deprecierea creantelor, a stocurilor,etc.), fie asupra ansamblului patrimoniului (previzioane pentru pierderi si cheltuieli).

In sfarsit, autofinantarea corespunde partii din rezultat care este mentinuta si reinvestita in activitatea intreprinderii. Primele doua componente ale autofinantarii corespund resurselor necesare pentru reconstituirea capitalurilor angajate permanent in activitate.

A treie componenta permite sa se largeasca productia si sa se dezvolte activitatea intreprinderii si poarta denumirea de autofinantare de crestere.

Autofinantarea = (Amortizare - Previzioane) - Autofinantarea de mentinere + Profitul nedistribuit → Autofinantare de crestere.

Autofinantarea poate viza doua directii fundamentale. Pe de o parte, autofinantarea vizeaza activele imobilizate (investitiile), iar pe de alta parte autofinantarea permite rambursarea datoriilor.

Comparatia intre suma datoriilor pe termen lung si mediu si cea a marimii autofinantarii permite sa se aprecieze capacitatea de rambursare a datoriilor.

Aceste considerente arata ca autofinantarea constituie fundamentul capacitatii de rembursare. Toata autofinantarea fiind obtinuta prin activitatea intreprinderii, ea apare ca singura garantie pentru autonomie si stabilitate financiara. Exista si alte surse stabile, in afara autofinantarii, cum ar fi cresterea de capital sau imprumuturile pe termen mediu si lung.

Insuficienta autofinantarii face sa se reduca posibilitatea de finantare externa fiindca furnizorii externi de fonduri nu vor accepta sa aduca resurse decat daca suma autofinantarii este linistitoare.

XI.3. Aporturile la capitalul propriu

Cresterea de capital social prin aport in numerar si in natura.

Aport extern la capitalul propriu corespunde, fie fondurilor aduse de proprietar pentru constituirea intreprinderii, fie fondurilor adaugate cu ocazia cresterii capitalului. Aceste aporturi se efectueaza :

- fie in natura (cedarea catre intreprindere de imobile, materiale, active necorporale);
- fie in bani lichizi sau numerar.

In contrapartida, aducatorii de fonduri sunt recunuscuti ca participanti la capitalul intreprinderii, adica sunt proprietari ai unei parti a capitalului devenind asociati. Cea mai mare parte a intreprinderilor se organizeaza ca societati de capital, adica societati in care aportul de capital se face prin titluri liber negociate, care nu angajeaza resposabilitatea conducatorului decat numai prescrisa.

XI.4. Continutul si caracteristicile actiunilor

Forma cea mai raspandita, de constituire a capitalului social al societatilor pe actiuni este emisiunea de actiuni. Actiunile prezinta multe caracteristici :

- titlul de participare care confera detinatorului calitatea de coproprietar, dandu-i dreptul de distribuire a beneficiilor sub forma de dividende;
- titlul de coproprietar, fara valoarea garantata in sensul ca in caz de lichidare, actionarii vor fi despagubiti din ceea ce ramane dupa achitarea tuturor creditorilor;
- actiunile nu aduc venituri certe, marimea dividendelor anuale depinzand intotdeauna de rezultatele financiare ale societatii comerciale si de decizia de distribuire a dividendelor .

XI.5. Recurgerea la indatorare (imprumuturi)

Finantarile pe termen lung, prin indatorare sunt in toate cazurile, finantari externe.

Ele pot fii realizate sub forma directa, prin care intreprinderile care au nevoie de finantare se imprumuta direct de pe piata financiara direct de la detinatorii de capital, cat si in mod indirect, cand intre cei ce necesita finantare si cei care detin lichiditatile apar intermediarii financiari sub forma bancilor si altor institutii financiare nebancare.

O clasificare a diferitelor forme de indatorare s-ar prezenta astfel:

- imprumut prin apel direct – imprumut obligatar;
- imprumuturi prin intermediari financiari;
- pe termen lung si mediu;
- credite pe termen lung si mediu;
- leasing;
- pe termen scurt;
- credite de mobilizare;
- credite de trezorerie;

XII. Alegerea structurii firmei

- avantaje si dezavantaje pentru fiecare forma juridica;
- caracteristicile microintreprinderilor

XII.1. Forme juridice de organizare a micilor intreprinderi

Principalele forme juridice sub care se poate desfasura activitatea afacerilor particulare sunt:

a. Individuale

b. De grup (asociatii, societati):

- familiala;
- societate cu raspundere limitata;
- societate in nume colectiv;
- societate in comandita simpla;
- societate in comandita pe actiuni;
- societate pe actiuni;
- societate agricola;
- societate cooperatista in domeniul mestesugaresc.
  - cooperativa mestesugareasca;
  - societate cooperativa mestesugareasca;
  - societate comerciala cooperatista pe actiuni;
  - asociatia organizatiilor cooperatiste.

a. **Intreprinderea individuala** – apartine din punct de vedere al patrimoniului, unei singure persoane. Este forma cea mai larg raspandita, mai ales pentru firmele de dimensiuni mici si mijlocii, este o intreprindere cu riscuri nelimitate.

b. **Intreprinderea de grup** – prezinta drept caracteristica definitorie dreptul de posesiune asupra patrimoniului sau, din partea a cel putin doua persoane. Capitalul social este constituit prin contributiile a cel putin doua persoane (5 in societatile pe actiuni), ceea ce pune problema impartirii intre ele a contributiei lor la activul net sau la controlul intreprinderii.

- *asociatia familiala* - este de dimensiuni mici, iar patrimoniul ei se afla in coproprietatea membrilor unei famili. Aceasta asociatie e formata din membrii familiei care poseda integral competentele privind managementul tuturor activitatilor. De cele mai multe ori, membrii familiei sunt si proprietari si lucratori efectivi in cadrul acesteia.

- *societatea cu raspundere limitata* – este forma de asociere in care obligatiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociatii, in numar limitat, raspund numai cu partile sociale.

- *societatea in nume colectiv* – toti asociatii raspund nedeterminat si solidar de datoriile societatii, iar partile sociale nu pot fi reprezentate de titluri negociabile.

- *societatea in comandita simpla* – se caracterizeaza prin faptul ca obligatiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social si cu raspunderea nelimitata si solidara a asociatilor comanditati, asociatii comanditari fiind raspunzatori numai pana la nivelul aportului lor.

- *societatea in comandita pe actiuni* – capitalul social este impartit pe actiuni, iar obligatiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social si cu raspunderea nelimitata si solidara a asociatilor comanditati, comanditarii fiind obligati numai la plata actiunilor lor.

- *societatea pe actiuni* – este forma de asociere in care obligatiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, actionarii fiind obligati la plata actiunilor lor.

- *societatea agricola* – in acest domeniu se pot constitui asociatii de diverse tipuri: asociatii simple, prin care nu se creeaza o noua persoana juridica, societati de drept civil si societati comerciale. Asemenea asociatii pot constitui toti proprietarii de terenuri agricole, care pot folosi in gospodariile proprii sau in formele de asociere forta de munca salariata. Aceste asocieri se pot

constitui prin intelegere verbala sau scrisa, fara formalitate juridica, cei in cauza stabilindu-si singuri obiectul de activitate si conditiile in care-si desfasoara activitatea.

- *societatea cooperatista* in domeniul mestesugaresc – este o asociatie independenta care este constituita pe baza urmatoarelor principii: asocierea liber consimtita, caracterul individual al asocierii, caracterul personal al titlurilor nominative de valoare, constituirea si dezvoltarea patrimoniului cooperatist, organizarea si managementul organizatiei cooperatiste in mod democratic, asigurarea continuitatii miscarii cooperatiste. In cadrul cooperatiei mestesugaresti sunt incluse urmatoarele forme:

- *cooperativa mestesugareasca* – este o asociatie independenta, cu caracter economic si social, care este constituita pe baza consimtamantului liber exprimat, a persoanelor care devin cooperatori, in scopul desfasurarii activitatii in comun cu mijloace proprii, proprietatea cooperativei sau inchiriate.

- *societatea cooperativa mestesugareasca* – este o societate cu personal si capital social variabil. Ea este alcatuita din persoane fizice de diverse categorii sau calificari profesionale, care se asociaza pe baza consimtamantului liber exprimat.

- *societatea comerciala cooperatista pe actiuni* – asociatie de persoane fizice care, pe baza consimtamantului liber exprimat, constituie un capital social prin actiunile nominative emise de societate. Obligatiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, actionarii fiind obligati doar la plata actiunilor lor, raspunzand fiecare in limita valorii acestora.

- *asociatia organizatiilor cooperatiste* – urmareste realizarea unor actiuni de interes comun cat si asigurarea unor servicii si produse specializate. Se formeaza pe baza liberului consimtamant, asocierea se poate face pe plan teritorial, profesional sau la nivel national.

Intreprinzatorul trebuie sa aleaga forma juridica a afacerii tinand cont de urmatoarele elemente:

- Domeniul in care urmeaza sa-si desfasoare activitatea;
- Marimea afacerii si posibilitatile de dezvoltare;
- Partenerii posibili de viitor in dezvoltarea afacerii;
- Cel mai avantajos cadru legal pentru afacere in etapa respectiva si in viitor.

Cea mai simpla forma de manifestare a initiativei particulare este cea a **persoanelor fizice** care vor sa desfasoare activitati comerciale sau care vor sa presteze diferite servicii.

Se pot enumera **avantajele** acestei forme:

- Filiera de autorizare este scurta;
- Taxele de autorizare sunt mai mici;

Pe baza evidentei contabile in partida simpa, impozitarea se face pe diferenta calculata, dintre veniturile incasate si cheltuielile suportate pentru realizarea acestor venituri.

Dezavantajele acestei forme sunt:

- Posibilitati mai mici de dezvoltare a activitatii;
- Posibilitati reduse de finantare si autofinantare;
- Imposibilitatea folosirii eficiente a personalului colaborator;
- Imposibilitatea de a intocmi intotdeauna documente justificative pentru consumul de produse din gospodaria proprie.

XII.2. Cadrul legal pentru organizarea activitatii intreprinzatorilor

Decretul lege nr.54/1990 privind organizarea si desfasurarea activitatii intreprinzatorilor individuali si asociatiilor familiale ca cea mai simpla forma de manifestare a initiativei particulare;

Legea nr. 26/1990 referitoare la Registrul Comertului prin care se reglementeaza inmatricularea obligatorie a organizatiilor in care se constituie initiativa particulara si regimul denumirilor, emblemelor si a firmelor;

Legea nr.31/1990 care defineste si reglementeaza formele legale de constituire a persoanlor juridice care desfasoara acte de comert in societati comerciale. Aceasta lege a fost completata prin Legea nr. 133/1999 privind stimularea intreprinzatorilor privati pentru infiintarea si dezvoltarea IMM.

XII.3. Inregistrarea firmei

Procedura de infiintare a unei firme

La infiintarea unei firme este obligatoriu sa aveti rezervarea de denumire. Costul ei este de 50 RON si poate fi facuta atat la nivel national, cat si doar la nivelul judetului in care va infiintati firma.

In cazul in care doriti ca intr-un viitor relativ apropiat sa desfasurati activitatea prin puncte de lucru infiintate in mai multe judete, este bine sa va rezervati denumirea la nivelul intregii tari. Dupa inregistrarea cererii la serviciul de rezervari de denumire, operatiunea dureaza o luna si este posibil ca denumirea sa nu fie disponibila chiar in toate judetele. Aveti, insa, la dispozitie posibilitatea de a face rezervarea acolo unde denumirea respectiva este disponibila.

Pentru cazul in care nu doriti sa va extindeti in alte judete, rezervarea primeste raspunsul pe loc si poate fi ridicata in aceeasi zi, de catre persoana trecuta in cerere sau de catre persoana imputernicita (cu forme legale) de aceasta.

Dosar de infiintare PFA (Persoana Fizica Autorizata)

Actele necesare sunt:

- Copie C.I.,
- Copie legalizata dupa dovada de proprietate (in cazul in care nu aveti unde sa va inregistrati sediul, puteti opta pentru serviciul nostru de gazduire sedii sociale),
- Extras de carte funciara in original, in termen de valabilitate,
- Certificat de atestare fiscala in original, in termen de valabilitate,
- Acordul Asociatiei de proprietari/locatari,
- Documente care atesta pregatirea/experienta profesionala: Copie dupa diploma/acte de studiu/atestate (care sa aiba legatura cu obiectul de activitate ce urmeaza a fi desfasurat) - dovada calificarii in domeniul de activitate urmarit,
- Contract de comodat,
- Specimen de semnatura,
- Procura notariala,
- Costul total este de aproximativ 490 RON, iar perioada necesara infiintarii (din momentul in care toate documentele necesare sunt prezentate) este de 3-7 zile.

Dosar de infiintare SRL (Societate cu Raspundere Limitata)

Pasul 1. Constituirea dosarului.

Pentru a infiinta o firma aveti nevoie de urmatoarele acte:

- Copie B.I./C.I./Pasaport - asociat(i).
- Copie B.I./C.I./Pasaport - administrator(i).
- Copie Contract Spatiu - al locatiei in care se va afla sediul social (cu datele de identificare ale proprietarilor) si, daca este cazul, al spatiului unde va fi punctul de lucru.
- Rezervarea de denumire.
- Contract de comodat - imprumutul spre folosinta a locatiei unde va fi sediul social.
- Actul Constitutiv al societatii comerciale.
- Declaratia de asociat/asociat unic si de administrator, daca este cazul, data in fata notarului.
- Specimenul de semnatura.
- Dovada depunerii capitalului social (Pentru banca se face un dosar separat).
- Acordul asociatiei de proprietari/locatari (atat pentru sediul social, cat si pentru punctul de lucru - daca locatiile sunt separate si daca este cazul).
- Cererea de infiintare a societatii.
- Anexa privind inregistrarea fiscala.
- Declaratia pentru obtinerea autorizatiilor.

Pasul 2. Depunerea dosarului.

In aceasta etapa, din nou la Registrul Comertului (unde anterior a fost obtinuta rezervarea de denumire), se va depune dosarul la unul dintre referenti. In cazul in care exista nereguli, ele sunt puse in atentia deponentului spre corectare (fie cu returnarea dosarului - caz in care deponentul va trebui sa revina la Registru dupa ce a rezolvat respectivele obiectii, fie cu pastrarea dosarului - caz in care inadvertentele vor trebui indreptate in sedinta de judecata). Dupa depunerea dosarului la referent, se achita taxele aferente (calculate de catre referent). Foaia de calcul si cu chitantele se depun la registratura.

Pasul 3. Sedinta de judecata.

In ziua in care dosarul este programat la sedinta de judecata, trebuie sa va prezentati din nou la Registrul Comertului. Este necesara cel putin o jumatate de zi si trebuie sa fiti pregatit(a) ca, la nevoie, sa va sustineti cauza in fata judecatorului. Daca mergeti pe cont propriu, este indicat sa fiti din timp si sa consultati lista afisata pentru a vedea daca dosarul dvs. este incercuit (echivalent cu „are probleme"). Neregulile trebuie rezolvate.

Pasul 4. Ridicarea dosarului.

De la Registrul Comertului se ridica dosarul.

Daca nu aveti in proprietate un spatiu in care sa figureze sediul social al noii societati, atunci puteti opta pentru gazduirea sediului social.

Cheltuieli constituire societate comerciala (SRL)

In primul rand, trebuie sa facem o deosebire intre cheltuielile strict financiare si costurile de alta natura. E foarte important acest lucru. Daca vom raporta totul numai la bani, tabloul nu ar fi complet. In al doilea rand, exista o diferenta de costuri intre situatia in care persoana nu este cunoscatoare a domeniului juridic si situatia in care ea poate sa-si redacteze actele singur. Daca nu va intocmiti dvs. actul constitutiv si contractul de comodat, probabil ca veti apela la cineva care sa va indrume sau sa va redacteze documentele. In aceasta privinta, pot interveni diferente mari intre ofertele de pe piata. Onorariile pentru infiintarea unei societati comerciale pot pleca **de la 200 de lei si pot ajunge chiar si la 1000 de euro.**

Costuri in bani (aproximativ 1000Lei):

- Actul Constitutiv si Contractul de comodat - in cazul in care le intocmiti prin Registrul Comertului pot ajunge la aproximativ 200 de lei (la aceasta se adauga si drumul la registru)
- Rezervarea de denumire - 50 de lei, la care se adauga drumul la Registru (foarte posibil, se sta si la rand; atat la casierie cat si la biroul de rezervari).
- Declaratia de asociat/asociat unic (si, daca este cazul, administrator) plus specimenul de semnatura - pot ajunge intre 80-130 de lei, in functie de notar si de cum declaratia si specimenul sunt date impreuna sau separate. La aceasta se adauga drumul la cabinetul notarial.
- Capitalul social - cel putin 200 de lei. La aceasta se adauga drumul la banca.
- Eforturi si timp mai sunt necesare si cu ocazia depunerii dosarului. Dureaza cca o jumatate de zi. Se adauga taxele de la Registru pentru dosar - aproximativ 350 de lei. Pot fi putin mai mari sau putin mai mici, in functie de anumite particularitati cum ar fi existenta sau nu a unui punct de lucru, autorizatii cerute etc.

Documente necesare pentru infiintarea unei Intreprinderi Familiale (I.F.)

- Copii dupa C.I. (minimum doua persoane, intre care sa existe pana la gradul 4 de rudenie),
- Copie dupa certificatele de nastere,
- Copie dupa certificatul de casatorie (in cazul in care a intervenit schimbarea numelui),
- Copie dupa diploma/alte acte de studii/dovada calificarii pentru domeniul de activitate dorit (in cazul in care nu detineti un act de studii care sa aiba legatura cu obiectul principal de activitate, atunci este necesara dovada incadrarii pe o perioada de cel putin 2 ani in domeniul respectiv - copie dupa carnetul de munca); aceasta conditie trebuie indeplinita de toate persoanele,
- Copie legalizata dupa dovada proprietatii spatiului unde va fi sediul social,

- Extras de carte funciara in original, in termen de valabilitate,
- Certificat de atestare fiscala in original, in termen de valabilitate,
- Acordul Asociatiei de proprietari/locatari (dupa caz),
- Contract de comodat (va fi intocmit de catre noi),
- Procura speciala de numire a Reprezentantului,
- Specimen de semnatura pentru reprezentantul societatii,
- Procura notariala de imputernicire (daca este cazul),
- Acord de constituire.

Infiintari asociatii

Asociatia este o organizatie neguvernamentala ce se constituie la initiativa a trei sau mai multe persoane fizice sau juridice in scopul realizarii unor activitati de interes general, al unor colectivitati sau in interes personal nepatrimonial.

Patrimoniul initial al asociatiei il reprezinta echivalentul unui salariu minim brut pe economie. Dupa dobandirea personalitatii juridice, patrimoniul in numerar initial al asociatiei poate fi transferat in contul curent, de unde va fi folosit pentru efectuarea de plati in interesul asociatiei.
Acte necesare:

- Copie CI / Pasaport membri fondatori (minim 3),
- Copie Contract spatiu pentru sediul asociatiei,
- Datele de identificare ale (co)proprietarilor sediului,
- Varianta pentru denumirea asociatiei.
- Termenul pentru constituirea unei asociatii este de 45 zile - moment in care asociatia va fi pe deplin functionala. Obtinerea hotararii judecatoresti privind dispunerea inscrierii in Registrul asociatiilor si fundatiilor se face in 21 de zile, insa, datorita procedurilor ce trebuie indeplinite pentru ca aceasta hotarare sa ramana definitiva, termenul ajunge la 45 de zile.

Infiintari fundatii

Fundatia este o organizatie neguvernamentala ce se constituie de catre una sau mai multe persoane, ce aloca un patrimoniu in vederea realizarii unui scop general sau, dupa caz, al unor colectivitati.

Patrimoniul initial ce trebuie alocat este cel putin contravaloare a 100 de salarii minime brute pe economie. Exceptie o fac acele fundatii care au drept scop operatiuni de colectare de fonduri, ce urmeaza a fi puse la dispozitia altor asociatii si fundatii, caz in care patrimoniul initial trebuie sa fie cel putin contravaloarea a 20 de salarii minime brute pe economie.

Dupa dobandirea personalitatii juridice, patrimoniul in numerar initial al fundatiei poate fi transferat in contul curent, de unde va fi folosit pentru efectuarea de plati in interesul fundatiei.

Acte necesare:

- Copie CI / Pasaport membru / membri fondator(i),
- Copie Contract spatiu pentru sediul fundatiei,
- Datele de identificare ale (co)proprietarilor sediului,
- varianta pentru denumirea fundatiei.
- Termenul pentru constituirea unei fundatii este de 45 zile - moment in care fundatia va fi pe deplin functionala. Obtinerea hotararii judecatoresti privind dispunerea inscrierii in Registrul asociatiilor si fundatiilor se face in 21 de zile, insa, datorita procedurilor ce trebuie indeplinite pentru ca aceasta hotarare sa ramana definitiva, termenul ajunge la 45 de zile.

Stampila

Pentru a angaja societatea comerciala in relatii cu tertii, semnatura reprezentantului acesteia trebuie sa fie insotita si de catre stampila societatii. Realizarea unei stampile este primul pas ce trebuie indeplinit de catre administratorul societatii imediat dupa infiintarea firmei.

XIII. Planul de afaceri

Algoritmul elaborarii planului de afaceri in firmele de comert, turism si servicii
Definitie, caracteristici, functii

Definitia planului de afaceri:

Planul de afaceri este un instrument managerial de actiune, elaborat intr-o anumita logica, ce presupune o gandire de perspectiva asupra dezvoltarii unei afaceri.

Planul de afaceri reprezinta un document previzional, construit la interfata mai multor domenii economice: management strategic, management operational, managementul proiectelor, managementul investitiilor, managementul resurselor umane, finante, marketing, contabilitate.

Planul de afaceri este intocmit in vederea punerii in practica a strategiilor de afaceri, el poate fi elaborat la nivel de produs, grupa de produse, activitati comerciale specifice sau pentru fundamentarea investitiilor de capital.

Un plan de afaceri se bazeaza pe urmatoarele elemente:

- un intreprinzator (**omul de afaceri**), care isi asuma constient anumite riscuri si doreste sa obtina un anumit profit;
- mai multe activitati care consuma resurse si care genereaza profit (**ideea de afacere**);
- un mediu in care se desfasoara aceste activitati (**mediul de afaceri**).

Functiile planului de afaceri:

- Functia de planificare in timp si spatiu a activitatii sau a afacerii;
- Functia de creditare – care se manifesta in cazul in care afacerea se finanteaza din surse externe, prin intermediul bancilor sau investitorilor.

Utilitatea Externa a Planului

Odata ce numarul oportunitatilor pentru finantare si alte tipuri de suport extern sa largeste, business planul devine un instrument al companiei pentru profitarea de aceste oportunitati.

Finantarea Bancara – bancile, traditional, nu au cerut business planuri formale de la aplicanti pentru credite , bazandu-se doar pe rapoartele financiare din trecut si cele curente. Totusi, problemele create de catre esuarea proiectelor de imobil si creditele straine cu grad de risc ridicat de la sfarsitul anilor 80 si incep anilor 90 au condus la faptul ca bankerii sa se indoiasca de modul lor de evaluare a potentialilor debitori. Business planul a devenit, deci, un element favorabil in competitia intensa de achizitionare a fondurilor creditare. Bancherii doresc sa stie mai mult decat care este suma si pentru ce vor fi utilizati banii, este foarte interesant de cunoscut daca firma va supravietui in caz de esec si daca isi va pastra capacitatea sa de achitare a creditelor, care e garantia in caz de insolvabilitate, etc.

Fondurile de Investitie

Investitorii privati si firmele cu capital mixt, de asemenea, nu vor sustine o companie fara un plan scris. Spre deosebire de bancheri a caror interes principal este restituirea sumei imprumutate si a dobanzilor respective, investitorii sunt interesati de profituri foarte inalte (25-60%) anual, pe perioade de la 3 la 7 ani, pe langa faptul ca doresc sa stie cum isi vor intoarce investitiile efectuate intr-o companie sau alta. Pentru a-si atinge scopurile sale investitorii urmaresc intr-un business plan urmatoarele:

- inregistrarile companiei, piata, executantii cheie;
- probabilitatea atingerii prognozelor;
- unicatul produsului si a tehnologiei sale;
- calitatea managementului.

Business planul de asemenea este cerut in cazul realizarii **aliantelor strategice, fuziunilor, relatiilor dintre client si distribuitor.**

Utilitatea interna a Planului

Business Planul este un instrument de management foarte important. El **imputerniceste managementul** sa planifice cresterea companiei si sa anticipeze schimbarile intr-un mod bine structurat. Executivii uneori argumenteaza faptul ca este fara folos compunerea unui BP deoarece piata se schimba atat de repede incat planul foarte repede se invecheste. In timp ce este adevarat faptul ca schimbarile sunt, si se intampla pe parcursul evolutiei firmei, procesul de pregatire a BP e cel putin la fel de important ca si insasi planul. El face ca managementul sa **analizeze business**-ul in detaliu si sa sa-si stabileasca scopurile sale in concordanta cu BP. El de asemenea stabileste anumite etaloane in baza carora poate fi monitorizata evolutia firmei in timp. Elementul cel mai important al BP e faptul ca el supune intregul colectiv managerial aceluiasi scop. BP de asemenea este un document util pentru companiile cu multiple locatii si operatiuni.

Top managementul poate monitoriza BP nu doar pentru a fi siguri ca planificarea formala are loc, dar si pentru determinarea daca planurile finisate corespund cu scopurile financiare si de piata de lunga durata.

Procesul Business Planului

Sunt patru etape importante de pregatire pentru elaborarea BP:

1. Colectarea Informatiei
2. Stabilirea Schemei Planului
3. Determinarea Tipului de Plan
4. Impartirea Resposabilitatilor

Colectarea Informatiei:

BP sunt efective sau nu in mare masura datorita datelor pe care se bazeaza, iar datele trebuie sa fie veridice si obiective.

Informatia esentiala e compusa din:

a. numele exact al intreprinderii, adresa, data si forma de organizare juridica, statele in care firma are dreptul sa efectueze afaceri.
b. structura juridica.
c. resume-urile fondatorilor si managerilor cheie.
d. statisticile de piata, incluzand dimensiunile pietei, tendintele recente de crestere, numele participantilor majori, factori determinanti, pozitivi si negativi, care pot afecta cresterea pe viitor.
e. numele competitorilor, cu cat mai multa informatie posibila despre fiecare din ei, incluzand vanzarile lor, profiturile, tehnicile de marketing si de vanzare, tendintele recente in vanzari.
f. date despre costul muncii si a materialelor de productie.
g. articole de gazeta sau magazine despre afacerea data si despre industria data.
h. numele clientilor potentiali.
i. furnizorii principali si termenele de furnizare.
j. informatie R&D, incluzand proiecte ce se desfasoara si sunt planificate.
k. regulamente si legi care ar putea afecta business-ul, atat pozitiv cat si negativ.
l. info despre brevete, marci comerciale si copyright.

Schema Planului:

BP trebuie sa fie organizat in sectiuni bine definite. De obicei planurile au sectiuni separate, care pun in discutie strategia companiei, produsul sau serviciul, planurile de marketing si de vanzare si desigur informatia financiara.

Crearea unei scheme bune impune pe executivi sa ajunga la anumite decizii care va repartiza ce si unde se va afla in plan. Spre exemplu nu trebuie sa fie mixate in acelasi compartiment atat descrierea pietei produsului cat si descrierea produsului ca atare.

Un exemplu ar Schemei Planului ar fi:

I. Sumar Executiv
II. Compania
III. Piete si Competitia
IV. Produsul sau Serviciul. Descriere si Analiza
V. Vanzarea
VI. Producerea
VII. Informatia Financiara
VIII. Normative si oraruri
IX. Diverse anexe.

Determinarea tipului de plan:

Persoanele care alcatuiesc BP pentru prima data deseori se intreaba cat de mare si de detaliat ar trebui sa fie planul ? De fapt, reguli exacte nu exista in privinta acestui fapt. Lungimea planului va depinde in mare masura de ceea ce dorim sa atingem si cat de complexa sau sofisticata va fi activitatea firmei noastre. În general vorbind, exista trei tipuri de BP:

1. Plan sumar – e utilizat de executivi in cazul dorintei de redeschidere a unei lini de credit pentru a obtine un nivel redus de fonduri. Ex. Daca avem nevoe de $100.000 pentru a dezvolta un produs nou pe o piata existenta – ne putem expune planul in 10-15 pagini. Acest tip de plan poate servi drept un plan de testare a mediului investitional, si in cazul unei situatii favorabile, poate fi compus un plan mult mai detaliat. Planul dat trebuie mai mult sa arate potentialilor finantatori ca noi ne-am facut temele si intelegem piata.
2. Business Plan Complet – e compus din 20-40 de pagini si descrie operatiunile companiei si proiectele in detaliu. Acest tip de plan este cerut in cazul in care cantitatea de fonduri necesare e mult mai mare, spre exemplu $ 5 mil. pentru fondarea unei companii Hi-Tech de productie.
3. Business Plan Operational – pentru companii care sunt bine fondate, si e un plan care poate fi ghid important pentru top-manageri. El de asemenea asigura faptul ca managerii sa inteleaga bine directia companiei si rolul lor in atingerea scopului companiei. Din necesitate BP organizational trebuie sa fie desfasurat – 100 pagini. Cu cat contine mai multe detalii, cu atat e mai mult probabil ca managerii individuali sa-si inteleaga rolul lor in atingerea scopurilor intreprinderii.

Repartizarea Responsabilitatilor:

BP poate fi pregatit in mai multe feluri. O abordare generala este pentru conducerea fiecarei arii de management – adica marketing, vanzari, productie. Managerul principal revizuieste schitele, discuta cu managerii si ajusteaza materialul. O alta abordare este ca top managerul sa compuna o copie preliminara completa a planului care mai apoi este distribuita la ceilalti manageri din top management pentru a fi revizuit si modificat in dependenta de intentiile managerilor pe fiecare specializare. O abordare care nu este sustinuta in practica elaborarii BP este desigur angajarea consultantilor din exterior. Aceasta idee poate semana cu o idee care ar economisi timp util pentru alte activitati, insa un expert financiar care va citi planul dat poate usor diferentia planul compus de consultanti si de obicei BP dat e sortit esecului. Investitorii potentiali au nevoie de un BP adevarat si nu de sugestiile unor outsideri.

Sumarul Executiv

Cea mai importanta sectiune a BP destinata outsiderilor reprezinta SE. Daca Sumarul dat sugereaza un business promitator pentru investitie sau pentru imprumuturi, expertii vor citi mai departe. Informatia esentiala e lipsita de valoare daca e ascunsa undeva intr-o sectiune posterioara, pana la care cititorul poate nici sa nu ajunga.

Mai intai de toate e important de retinut ca aceasta nu trebuie sa reprezinta o prefata a BP, si trebuie sa fie o versiune a BP foarte scurta. Deci SE reprezinta cea mai concisa forma a BP.

Un SE efectiv descrie toate elementele cheie ale BP in 2 pagini sau mai putin. El trebuie sa includa urmatoarele informatii esentiale:

1. O sinopsa a strategiei companiei pentru succes.
2. O descriere succinta a pietei (ingredientele pentru succes care fac compania noastra deosebita pe piata data).
3. O descriere succinta a produsului sau serviciului
4. O descriere succinta a calificarii echipei de management care ar aduce succes companiei (trebuie inclusa si o descriere a contributiei echipei date la alte afaceri incununate de succes).
5. Un sumar al datelorr financiare din trecut si a celor prognozate, la fel ca si venitul anual si venitul net pentru ultimii 5 ani.
6. O estimare a sumei de fonduri necesare si o declaratie despre modul in care vor fi utilizati banii.

XIV. Teme suplimentare de dezbatere si dialog

1. Leadership – istorie si modernitate
2. Arta de a negocia
3. Engleza comerciala – Business English
   - Notiuni de baza, termenii uzuali

Bibliografie:

- George SOROS, Soros despre Soros, Editura All, 1997
- Alexandru MIU, Mari succese in afaceri, Editura All, 1999
- Bill GATES, @faceri cu viteza gandului, Editura Amaltea, 2000
- Corneliu RUSSU, Managementul intreprinderilor mici si mijlocii, Editura Expert, 1996
- Manfred KETS de VRIES, Leadership – arta si maiestria de a conduce, Editura CODECS, 2000
- Marcel COZMA, Business English , Engleza Comerciala, Editura Cib Press
- Al. RIES et Laura REIS, Cele 22 de legi imuabile ale brandingului, Editura Curier Marketing, 2003
- Wikipedia

Fundația Corona
B-dul. CHIMIEI nr. 1 A, etajul 2, IAȘI
Tel.: 0232 244 530
Fax.: 0232 244 536
www.fundatiacorona.org

Str. PANTELIMON nr.32, et.5, IAȘI
Tel.: 0232 252 920
Fax.: 0232 252 926
www.cmsc.ro
CENTRUL DE MEDIERE ȘI SECURITATE COMUNITARĂ

Titlul programului: **Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**
Titlul proiectului: **Start-up:** o șansă pentru șomeri dar și pentru regiunea de NE (START-UP NE)
Editorul materialului: **Fundația Corona Iași**; **Data publicării:** mai 2011
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială
a Uniunii Europene sau a Guvernului României